Petites entreprises forestières

ÉTUDE FAO
FORÊTS

79

ORGANISATION
DES
NATIONS UNIES
POUR
L'ALIMENTATION
ET
L'AGRICULTURE
Rome, 1988

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

M-73

ISBN 92-5-202570-7

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, mise en mémoire dans un système de recherche bibliographique ni transmise sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit: électronique, mécanique, par photocopie ou autre, sans autorisation préalable. Adresser une demande motivée au Directeur de la Division des publications, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Via delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie, en indiquant les passages ou illustrations en cause.

© FAO 1988

Avant-propos

Les petites entreprises de traitement des produits forestiers représentent une portion importante mais négligée du secteur des forêts et des industries forestières. Elles transforment un grand nombre de matières premières ligneuses et approvisionnent les principaux marchés ruraux de produits forestiers dans les pays en développement. Les articles présentés dans cette publication se sont efforcés de définir les caractéristiques, les perspectives et les problèmes principaux de ces petites unités et d'identifier les appuis le plus susceptibles de renforcer leur contribution au secteur forestier et, par là même, d'accroître son développement. De nombreuses petites entreprises souffrent d'une stabilité précaire et offrent très peu de sécurité et de maigres chances d'autosuffisance à ceux qui s'y engagent. Ces problèmes devront être attaqués moyennant la promotion d'entreprises viables, gérées par des entrepreneurs ruraux et appuyées par des organisations communautaires efficaces qui assurent à la population un contrôle majeur sur son propre destin économique. Il faudra que l'apport extérieur visant l'augmentation de la production et de l'efficacité soit compatible avec les valeurs culturelles locales qui peuvent jouer un rôle important dans le contexte moderne.

A cause de leurs liens étroits avec les autres activités économiques rurales, les petites entreprises forestières ne pourront réaliser pleinement leur potentiel que si leur développement est associé à celui de l'agriculture, des grandes industries de transformation du bois, des ressources forestières et de l'ensemble des activités de fabrication rurale. Il faudra corriger des déficiences communes telles que leur tendance à profiter des ouvriers et à payer de maigres salaires; et leur incapacité d'offrir à leurs promoteurs des bénéfices adéquats. Ces deux problèmes sont souvent aggravés par une organisation déficitaire et une dépendance excessive vis-à-vis d'intermédiaires pour accéder aux marchés. La présente publication se propose d'éveiller l'intérêt à l'égard du secteur des petites entreprises forestières et d'en définir les besoins afin de les aider à réaliser un développement soutenu et viable. Elle a réuni des informations quantitatives concernant leur nature et leur ampleur et a appliqué aux activités axées sur la forêt un grand nombre d'expériences pertinentes tirées de divers domaines connexes.

Promouvoir de petites industries viables signifie renforcer leur contribution au développement et, par là même, améliorer le bien-être économique de ceux qui y participent. L'apport de ces petites entreprises est normalement entravé par des marchés étroits et incertains, des pénuries de matières premières, un accès limité aux institutions financières, une disponibilité insuffisante d'intrants et d'aptitudes technologiques, une gestion médiocre, une organisation inadéquate des producteurs et un manque d'appui politique. Des interventions polyvalentes capables d'affronter tous ces problèmes s'imposent pour dégager le potentiel de ces petites entreprises. Dans le secteur forestier il faudra insister sur des ajustements de politique et de programme permettant de leur assurer un approvisionnement régulier en matières premières, des marchés plus performants et des procédures d'allocation des ressources appropriées, l'inclusion de produits autres que le bois dans l'aménagement forestier là où ces produits peuvent leur être utiles, des modifications à la législation en vigueur pour qu'elle offre un appui majeur aux activités artisanales ayant un potentiel commercial, et une aide aux communautés rurales afin qu'elles participent à l'aménagement de la ressource forestière en faveur des petites entreprises de transformation.

M.A. Flores Rodas
Sous-directeur général
Département des forêts

Remerciements

Aux fins d'examiner les informations recueillies au cours des dernières années sur le développement des petites entreprises de traitement des produits forestiers et les problèmes qui les affectent, la FAO a organisé une Consultation d'experts qui s'est tenue à Rome du 27 au 31 octobre 1987. Le groupe d'experts qui a préparé le rapport d'ensemble sur les petites entreprises forestières contenu dans cette publication, ainsi que les principaux documents qui la composent, comprenait les membres suivants:

M P.D. Brunton
Caribbean Development Bank
Barbados

Dr M.S.S. El-Namaki, Directeur
RVB Delft
(Delft Institute for Management Science)
Pays-Bas

Dr Y. Fisseha
Center for International Programs
Michigan State University
Etats-Unis d'Amérique

Dr Deep Joshi
PRADAN
(Professional Assistance for Development Action)
Inde

Dr K.P. Parameshwaran
Commissaire à la retraite pour les petites industries
Inde

M Ake Sahlin
Management Development Branch
Organisation internationale du travail (OIT)
Genève

Professeur M.S. Salazar Jr., Directeur
Institute of Smal-scale Industries
University of the Philippines

Le Professeur Salazar a participé en qualité de modérateur à la Consultation d'experts réunie pour entreprendre cette étude. Dr Fisseha qui avait préparé le rapport, Dr Enyinna Chuta de l'Université de Maiduguri, Nigeria, ancien coordonnateur des programmes des petites entreprises de la Michigan State University et de l'OIT, a prêté son concours en qualité de consultant de la FAO au déroulement des travaux de la réunion, y participant avec deux contributions. D'autres articles furent présentés par MM P. Christiansen, H.W. Mwang'ombola, B. Strehlke, T. Okansen et W. Rijssenbeek.

La FAO tient à exprimer sa gratitude aux membres du groupe d'experts qui ont pris part à la Consultation et préparé les documents de base, et dont les analyses ont formé le pivot de l'étude d'ensemble, aux auteurs des documents d'appui et à tous ceux qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'Organisation, ont participé aux travaux préparatoires. A la FAO, Mme G. Diaz fut chargée des accords administratifs et la réunion fut organisée par J.E.M. Arnold et M.E. Chipeta du Services des politiques et de la planification qui a également rédigé cette publication.

La FAO tient en outre à remercier pour son appui financier l'Office central suédois pour l'aide au développement international (SIDA) qui finance le Programme forestier pour le développement des collectivités locales au titre duquel a été publié cet ouvrage.

Table des Matières

Page

INTRODUCTION - 1 -

Première partie: EXAMEN DES PETITES ENTREPRISES DE TRAITEMENT DES PRODUITS FORESTIERS

LES PETITES ENTREPRISES DE TRAITEMENT DES PRODUITS FORESTIERS: UNE VISION D'ENSEMBLE - 5 -

Caractéristiques fondamentales

Perspectives de croissance

Les problèmes

Marchés et commercialisation

Accès aux matières premières

Accès aux financements

Développement et transfert de technologie

Capacités de gestion

Cadre institutionnel

Conclusions et suivi:

- Résumé des conclusions principales
- Suivi dans le secteur forestier

Deuxième partie: DOCUMENTS PREPARES POUR LA CONSULTATION D'EXPERTS SUR L'EMPLOI RURAL DANS LES ENTREPRISES DE TRAITEMENT DES PRODUITS FORESTIERS (Rome, Italie, 27-31 octobre 1986)

1. Fisseha, Y.: Aspects fondamentaux des petites entreprises rurales de traitement des produits forestiers dans les pays en développement. - 29 -
2. Strehlke, B.: L'emploi dans le secteur urbain informel des industries du bois: résumé d'études OIT. - 57 -
3. Chuta, E.: Croissance et dynamisme des petites entreprises rurales: les carences de l'information. - 63 -
4. Salazar, M.S.: Les petites entreprises vis-à-vis du marché et de son développement: l'expérience des Philippines. - 75 -
5. Joshi, D.: La pénurie de matières premières forestières et le développement des petites entreprises en Inde. - 93 -
6. Brunton, P.D.: Le financement des petites entreprises rurales de fabrication. - 109 -

7. El-Namaki, M.S.S.: Développer et promouvoir la technlogie et les aptitudes techniques dans les petites entreprises rurales de fabrication. - 136 -

8. Sahlin, A.: Améliorer la gestion et les aptitudes à la gestion des petites entreprises. - 169 -

9. Parameshwaran, K.P.: Support institutionnel en faveur des petites entreprises rurales de transformation: la cas de l'Inde. - 181 -

10. Chuta, E.: Décentraliser l'appui institutionnel aux petites entreprises. - 193 -

11. Mwang'ombola, H.M.: Services de vulgarisation pour les petites industries: l'exemple de la Tanzanie. - 201 -

12. Oksanen, T. et Rijssenbeek, W.: Promouvoir les petites entreprises forestières communautaires: les leçons d'un projet au Pérou. - 207 -

13. Christiansen, P.: Les petites entreprises de traitement des produits forestiers en Amérique latine: trois études de cas. - 214 -

Introduction

Les travaux qui forment l'objet de cette publication font partie du programme d'études de la FAO sur l'analyse des politiques. Ces études proposent d'une part de fournir des informations sur les liens qui unissent le secteur de la foresterie et des produits forestiers au développement rural et global, et de l'autre d'identifier les changements qui s'imposent en fonction des nouvelles exigences de ce secteur.

L'étude des petites entreprises forestières rurales est née d'une enquête qui visait à définir la contribution qu'apporte le secteur forestier à l'emploi et au revenu rural non agricole. Elle avait été entreprise en réponse aux souhaits exprimés par de nombreux gouvernements soucieux de procurer des emplois à un nombre croissant de ruraux qui ne pouvaient trouver leur subsistance dans les seules activités agricoles.

Les premiers résultats de l'enquête révélèrent que c'est dans le secteur des petites industries qu'on trouve la majeure partie de l'emploi d'origine forestière et que, très probablement, les petites usines de transformation en représentent le pourcentage le plus élevé. Etant donné les connaissances limitées qu'on avait en la matière, une étude fut amorcée aux fins de rassembler toutes les informations disponibles regardant leur nombre, leur taille et leurs caractéristiques fondamentales. Cette analyse, dont les résultats sont examinés par Y. Fisseha dans son article, d'une part mit en évidence l'étendue des activités des petites entreprises forestières dans les zones rurales des pays en développement et, de l'autre, montra combien elles contribuaient tant au rendement global du secteur forestier qu'au total de l'emploi et des revenus ruraux non agricoles.

L'étude fut dès lors étendue à la recherche des moyens de modifier, ou le cas échéant de lancer, des politiques et des programmes au sein du secteur forestier en vue d'assister et de renforcer ses petites entreprises. La présente publication se fonde sur les documents préparés pour la réunion organisée sur ce thème et sur ses conclusions. La Consultation d'experts sur l'emploi rural dans les entreprises de traitement des produits forestiers s'est tenue à Rome du 27 au 31 octobre 1986.

Les objectifs de la Consultation étaient les suivants:

1. Définir les critères permettant d'un côté d'identifier les petites entreprises de traitement des produits forestiers potentiellement viables et capables d'une expansion dynamique et de l'autre de définir à cette fin les besoins d'une information et d'une analyse plus poussées.

2. Identifier les moyens les plus aptes à appuyer des activités viables dans ce domaine.

3. Recommander les activités de suivi susceptibles d'imprimer un élan au développement des petites entreprises de traitement des produits forestiers.

La Consultation a permis de réunir les expériences acquises par un certain nombre d'institutions et d'organisations s'intéressant aux petites entreprises rurales et notamment aux petites industries de transformation, et les a appliquées à celles dont les matières premières sont d'origine forestière. Le terme "forest-based", axé sur la forêt, inclut par là même non seulement le bois mais encore les autres matières tirées d'un milieu forestier tels que les rotins, les joncs et les bambous.

La réunion fut divisée en sept sessions. Chacune d'elles fut animée par l'un des membres du groupe et utilisa comme tremplin un ou plusieurs des documents de base préparés pour la réunion et présentés dans cette publication. La session initiale fut consacrée à l'évaluation des connaissances actuelles sur la portée, les caractéristiques, la croissance et d'autres éléments concernant les petites entreprises, notamment celles axées sur la forêt. L'accent porta également sur l'établissement de directives permettant d'identifier les activités des petites entreprises les plus susceptibles de développement, et sur les caractéristiques des petites industries forestières dont on devra tenir compte dans la planification de toute politique de soutien.

Les six sessions restantes ont été consacrées à définir les mesures pouvant être adoptées dans les domaines suivants: a) commercialisation, b) matières premières, c) financement, d) développement et transfert de technologie, e) gestion, f) institutions. Dans chacun de ces domaines on s'est attaché à identifier les stratégies et les actions les plus aptes à répondre aux besoins des petites industries forestières. Tout en analysant avec attention la manière dont les petites industries forestières peuvent et doivent bénéficier des programmes et activités d'appui visant l'ensemble des petites entreprises rurales et des petites entreprises de transformation, les participants ont insisté sur les améliorations pouvant être apportées, au sein du secteur des forêts et des industries forestières, en faveur des petites industries forestières par le biais d'institutions forestières.

De la Consultation se dégagea une analyse de la situation des petites industries forestières qui est présentée dans cette publication sous le titre: "Les petites entreprises de traitement des produits forestiers: une vision d'ensemble" qui fait immédiatement suite à cette introduction. Les conclusions principales et les propositions de suivi sont résumées dans la dernière section du document. Le reste de la publication contient les articles préparés pour la Consultation dont la plupart ont été révisés afin d'y inclure les débats qui ont eu lieu au cours de la réunion.

Un menuisier montre à ses apprentis comment fabriquer des meubles simples en bois de pin

Première Partie

Examen des petites entreprises de traitement des produits forestiers

Les petites entreprises de traitement des produits forestiers: une vision d'ensemble

Caractéristiques fondamentales

Les petites entreprises rurales constituent globalement une source de revenus pour les pays en développement qu'on ne peut souvent comparer qu'à l'agriculture en termes d'importance de l'emploi rural actuel. A mesure que décroît la capacité du secteur agricole de créer de nouveaux moyens d'existence, de plus en plus de ruraux devront à l'avenir se tourner vers les petites entreprises pour trouver un emploi.

Dans l'ensemble de ces petites entreprises, les petites industries de fabrication et de transformation forment la composante la plus importante. Dans les six pays examinés[1/] les petites entreprises de transformation représentaient de 37 à 80 pour cent du nombre total d'entreprises et de 42 à 63 pour cent de tout l'emploi créé par ces petites entreprises.

En ce qui concerne le nombre total des petites entreprises de transformation rurales, les petites entreprises de traitement des produits forestiers représentaient de 13 à 37 pour cent du chiffre total des entreprises de fabrication et procuraient de 16 à 35 pour cent de l'emploi du groupe industriel dans son ensemble, se plaçant en général immédiatement après les fabriques de vêtements dans l'échelle des activités rurales de fabrication.[2/] Dans de nombreux pays en développement, ces petites entreprises représentent une part importante du secteur rural et des activités relatives à la forêt et aux industries forestières. Le Tableau 1 résume les informations concernant l'importance des petites industries forestières et certaines de leurs caractéristiques.

Outre l'emploi, les petites industries forestières offrent des revenus aux entrepreneurs et à leurs familles et des salaires aux employés supérieurs à la moyenne (quand bien même ils se situeraient parfois quelque peu en deçà du minimum), permettent le transfert de compétences à travers une formation sur le tas et, d'une manière générale, contribuent à l'économie locale et nationale et, parfois, aux exportations. Il est important de noter que les gains provenant des petites industries forestières rurales ont un effet stabilisant sur les revenus des agriculteurs, réduisant de ce fait les pressions qui mènent inévitablement à la surexploitation des terres agricoles. En outre, les paysans sans terre, les femmes et certains autres groupes défavorisés au plan agricole sont bien représentés parmi les bénéficiaires des revenus et de l'emploi engendrés par les petites industries forestières.

Les petites industries forestières sont caractérisées par a) des opérations techniquement simples qui n'exigent que des compétences limitées et un capital modeste; b) une concentration en zones rurales; c) une dépendance vis-à-vis de l'entrepreneur et de sa famille pour une part significative de la main-d'œuvre; d) une taille très réduite.

1/ Fisseha,Y. Aspects fondamentaux des petites entreprises rurales de traitement des produits forestiers dans les pays en développement. (Dans cette publication).

Les six pays examinés sont: le Bangladesh (1978/80), l'Egypte (1981/82), le Honduras (1979/80), la Jamaïque (1978/80), la Sierra Leone (1974/75) et la Zambie (1985).

2/ Dans cinq des pays examinés, il n'a pas été tenu compte de la production de bois de feu et d'autres activités propres aux petites entreprises n'ayant pas de base fixe. Etant donné que la production de bois de feu met en jeu un grand nombre de personnes, le volume total des activités de production des petites entreprises forestières pourrait par conséquent être de beaucoup supérieur à celui des simples entreprises de transformation.

Tableau 1: Composition et choix de caractéristiques propres aux entreprises de traitement des produits forestiers dans un certain nombre de pays

Activité caractéristique	Bangladesh	Egypte	Honduras	Jamaïque	Sierra Leone	Zambie
Année de l'enquête:	1978/80	1981/2	1979/80	1978/80	1974/5	1985
Pourcentages						
Apport des petites industries forestières à l'emploi total dans les petites entreprises de transformation	13	24	16	35	20	33
Activités exigeant un seul individu	36	69	59	58	n.a	69
Production axée sur le ménage	n.a	76	72	52	n.a	81
Pourcentage de l'emploi dans le zones rurales	n.a	65	100	79	96	95
Pourcentage de femmes entrepreneurs	3	65	10	32	n.a	12
Pourcentage d'ouvrières	21	31	6	30	n.a	12
Apport de la famille de l'entrepreneur à la main-d'oeuvre totale	73	89	51	82	41	86
Composition (Nombre de petites industries forestières en pourcentage du total)						
Scieries/sciages de long	0.9	–	3.2	0.9	0.1	5.6
Menuiserie/mobilier	27.2	23.8	71.4	23.1	66.8	14.3
Sculpture sur bois/vannerie	11.6	–	0.2	12.5	5.9	11.9
Tressage de paniers/nattes/chapeaux	32.4	70.4	10.6	63.5	23.8	60.3
Autres	27.9	5.8	14.6	0.1	3.4	7.9
Total	100	100	100	100	100	100
Valeurs moyennes						
Nombre d'ouvriers par entreprise	3.8	1.9	2.2	2.2	1.8	1.7
Investissement total ($ E.U.)	255	n.a	1 055	3 030	431	n.a
Production annuelle par entreprise ($ E.U.)	2 362	1 501	2 536	4 979	1 384	n.a
Heures de travail annuelles (en % d'une année entière de 2 200 heures de travail)	38	78	57	45	91	55

Source: Adapté de Y. Fisseha, op.cit.

Note: n.d. non disponible; – négligeable

Leur association étroite avec l'agriculture se traduit en une cadence saisonnière des opérations et une dépendance vis-à-vis des revenus agricoles pour l'écoulement d'une grande partie de leurs produits. La plupart des entrepreneurs des petites industries forestières mènent, en même temps que leur production basée
sur la forêt, d'autres activités portant sur la transformation, les services ou l'agriculture de sorte que l'entreprise représente rarement leur seule occupation.

La majorité des petites industries forestières produisent soit des meubles, des éléments de charpenterie, des outils agricoles, des pièces détachées pour véhicules et autres produits tirés du bois, soit des paniers, des nattes et des articles divers tirés du bambou, des joncs, des lianes, des herbes et d'autres matériaux analogues. Ces deux groupes de produits alimentent avant tout les ménages ruraux et les marchés agricoles et représentent normalement les sources principales d'approvisionnement de ces derniers. L'autre groupe important de produits des petites industries forestières tels que les produits non utilitaires de l'artisanat trouvent, en revanche, leurs débouchés principaux en dehors des zones rurales.

S'il est vrai que la plupart des activités des petites industries forestières sont partie d'un continuum industriel plus étendu qui comprend les grandes scieries, les fabriques de meubles, etc., il n'en demeure pas moins qu'elles sont en réalité très petites. Dans la plupart des enquêtes de terrain cette catégorie englobait toutes les entreprises employant un maximum de 50 personnes, mais en pratique le nombre moyen d'ouvriers variait entre deux et quatre par entreprise. Plus de la moitié des unités était constituée d'une seule persone, les opérations étaient axées sur le ménage et moins de un pour cent employait 10 ouvriers ou davantage. Ainsi, les petites industries forestières forment un groupe serré au bas de l'échelle de leur catégorie et pourraient être définies de manière plus appropriée comme des "micro" unités employant moins de cinq ouvriers.

Cette petitesse extrême est le plus accentuée chez les petites industries forestières qui transforment des matières premières autres que le bois telles que les joncs et les herbes; des activités comme la fabrication de nattes et de paniers sont effectuées principalement au sein du ménage et n'utilisent d'ordinaire aucun équipement à moteur. Les entreprises de menuiserie sont en général plus vastes et tendent à s'organiser en atelier disposant d'une ou de plusieurs machines ou équipement à moteur. Il existe également des entreprises en "phase de transition" qui, d'un côté dépendent du ménage; et de l'autre fonctionnent en tant qu'atelier.

Les petites menuiseries des centres urbains présentent les mêmes caractéristiques: taille réduite, dépendance vis-à-vis du ménage et grande simplicité technologique. Les études menées dans cinq pays par Strehlke [3/] mettent également en évidence l'importante contribution à l'emploi et aux revenus des petites industries forestières qui fournissent parfois jusqu'à la moitié ou plus des emplois urbains. Les entreprises urbaines sont étroitement liées au secteur de la grande industrie et absorbent souvent la main-d'œuvre que cette dernière a écartée.

Perspectives de croissance

Les situations qui favorisent la compétivité des activités de transformation à petite échelle comprennent: a) l'existence de facteurs qui encouragent la production locale, telle la présence de matières premières disséminées; b) des coûts de transport élevés; c) les cas où la petite production présente des avantages spécifiques, par exemple pour desservir de petits marchés; d) ceux où la sous-traitance produit de meilleurs résultats que les opérations intégrées; e) les circonstances où la nature du produit ne favorise pas la production en série. L'importance de ces petites industries dans le secteur forestier reflète l'envergure de la demande rurale pour leurs produits et la dissémination des marchés sur de vastes zones dépourvues d'une infrastructure de transport adéquate.

A mesure que ces conditions se modifient, grâce par exemple à l'amélioration du réseau routier rural, il est à prévoir que la compétivité d'au moins quelques-unes de ces petites industries forestières en sera affectée. Toutefois, l'absence d'une série chronologique de données rend difficile l'analyse des succès et des échecs de ces entreprises en un temps donné. Les indicateurs, tirés d'évaluations statiques basées sur une coupe statistique, des taux de rentabilité du capital, de la main-d'œuvre familiale ou de l'entreprise, malgré leur utilité, ne fournissent pas de renseignements suffisants pour cerner les changements dynamiques passés ou potentiels au sein des petites entreprises. Il semble

---

3/ Strehlke, B. L'emploi dans le secteur urbain informel des industries du bois: résumé d'études OIT. (Dans la présente publication).

toutefois que l'accroissement net de l'emploi ou du nombre des entreprises varie entre deux et cinq pour cent par an.

Il faut également reconnaître que la petite taille des petites industries forestières complique encore l'analyse.[4/] Il est difficile d'obtenir des données fiables sur les coûts réels de production, notamment pour les plus petites de ces entreprises, car la plupart d'entre elles ne tiennent pas de comptabilité. Comparer et analyser les résultats d'unités individuelles comporteraient également une série de problèmes. Ainsi, l'intégration des diverses activités menées par l'entrepreneur fait qu'il est difficile d'en isoler la composante forestière. L'enquête fondée sur des entreprises individuelles devra dès lors être complétée d'informations prises au niveau du produit et de l'industrie, à savoir une analyse des différents stages de la production allant de la matière première à l'utilisation finale, aux fins d'identifier les goulets d'étranglement du système et, partant, les domaines d'intervention prioritaire. De telles études pourraient être complétées par un examen plus approfondi d'une série d'entreprises apparentées dans un domaine spécifique. En tout état de cause, la difficulté d'obtenir des renseignements concrets et objectifs impose l'usage de techniques d'évaluation informelles fondées sur les impressions et la situation des producteurs.

En vue d'identifier les activités forestières qui sont non seulement viables et compétitives au niveau de la petite entreprises mais encore susceptibles d'une croissance soutenue, il a été proposé d'avoir recours aux critères suivants: a) des perspectives de croissance prometteuses de la demande d'un produit; b) la présence d'une technologie permettant de maintenir les coûts moyens de production de l'industrie à un faible niveau; c) une productivité croissante ou susceptible de l'être de la main-d'œuvre; d) des capacités de gestion et des techniques satisfaisantes; e) la garantie d'un volume de matières premières suffisant pour planifier l'avenir. De tous ces critères les perspectives de marché représentent d'ordinaire le facteur dominant et le seul qui soit extérieur à l'entreprise. Ce n'est que si ces perspectives sont satisfaisantes et susceptibles d'améliorations qu'une évaluation des autres critères devient utile.

Toutes autres conditions étant égales, la capacité de maintenir à un faible niveau les coûts de production est sans doute le deuxième facteur par ordre d'importance potentielle. Ce facteur dépend entre autres choses d'une bonne gestion et d'une main-d'œuvre hautement productive. Toutefois on ne peut exclure que des améliorations de la productivité puissent entraîner une perte temporaire d'emploi. En effet, pour assurer la viabilité du secteur, la productivité pourrait devoir croître plus rapidement que la main d'œuvre. Des pertes à court terme d'emploi pourraient donc représenter le prix qu'il faudra payer pour obtenir des gains majeurs à long terme.

Les problèmes

Les petites industries doivent affronter une gamme étendue de problèmes. Les entrepreneurs des petites industries forestières eux-mêmes reconnaissent dans les contraintes financières le problème principal auquel ils se heurtent s'ils veulent être à même de soutenir la concurrence. En deuxième lieu viennent les pénuries de matière première.[5/] Les contraintes financières, tout en représentant un problème réel, peuvent également être le symptôme d'autres difficultés. Celles que les petites industries forestières pourraient rencontrer se résument comme suit:

a) des marchés étroits et instables dus à de faibles revenus ruraux, au rythme saisonnier de la production, à un accès limité aux grands marchés et à une forte concurrence;

b) des pénuries de matières premières souvent associées à des gaspillages dans la transformation, des lois restrictives, une distribution inadéquate et l'absence d'un capital d'exploitation;

c) le manque de financement, notamment de capital d'exploitation, aggravé par des difficultés d'accès aux ressources disponibles et par leur prix;

4/ Chuta, E. Croissance et dynamisme des petites entreprises rurales: les carences de l'information. (Dans cette publication).

5/ Fisseha, op.cit.

d) l'absence d'une technologie appropriée sous la forme d'outils et de matériels adaptés;

e) une gestion faible qui accentue tous les autres problèmes car les entrepreneurs des petites industries forestières ne sont pas toujours capables d'analyser la situation et d'identifier les moyens de minimiser les effets fâcheux causés par ces problèmes;

f) le manque d'une organisation de l'entreprise qui leur permet de tirer utilement parti des services de soutien disponibles.

En outre, les petites entreprises sont souvent confrontées à des mesures écologiques qui aggravent un grand nombre de leurs problèmes notamment parce que ces mesures s'adressent à la grande industrie et négligent de ce fait les caractéristiques et les besoins spécifiques des petites entreprises de transformation au point de restreindre et d'inhiber sérieusement leur activité.

Il importe que l'appui donné aux petites entreprises se fixe avant tout l'objectif d'identifier les activités qui, d'une part jouissent de débouchés, et de l'autre ont le potentiel nécessaire pour augmenter leur productivité. Les sections qui suivent analysent les moyens de réaliser cet objectif moyennant des informations plus précises sur le marché, une meilleure évaluation des produits, l'accès facilité aux matières premières, le renforcement de la gestion et des compétences techniques, l'introduction d'outils et de machines appropriés et l'octroi de crédits et autres intrants de première nécessité.

Ce faisant, il sera indispensable de tenir compte du fait que l'aide doit être proportionnelle à la petitesse extrême des petites industries forestières et aux contraintes liées aux ressources, aux aptitudes, etc. qui en sont la conséquence. Les activités de soutien devront faire la distinction entre les "micro" ménages qui utilisent souvent des matières premières non ligneuses et le groupe des entreprises de transformation du bois, plus grandes et technologiquement plus avancées, qui fonctionnent au niveau de l'atelier; alors que ces dernières pourront bénéficier de certaines des structures d'appui existantes, les premiers auront en général plus de difficultés à obtenir de l'aide et exigeront, de ce fait, des approches différentes. En outre, les entreprises qui évoluent de l'échelle du ménage à celle de l'atelier auront sans nul doute besoin de plus d'attention; en effet, elles risquent de ne pouvoir tirer parti ni de l'appui offert aux "micro" unités ni de celui fourni aux unités-ateliers.

Marchés et commercialisation

Les marchés où s'écoulent la plupart des produits des petites industries forestières sont situés en zones rurales et en présentent les caractéristiques. Ils sont alimentés principalement en produits à faible coût dont la demande varie d'une saison à l'autre en fonction des fluctuations des revenus et des activités. Les marchés individuels tendent à être étroits et localisés (à cause de routes médiocres et de coûts de transport élevés) et sont constitués essentiellement par quelques rares articles (quelquefois un seul) fabriqués sur commande. Les spécifications des produits sont susceptibles de changer d'une commande à l'autre.

C'est pourquoi la majorité des petites industries forestières doivent affronter des problèmes de commercialisation qui les empêchent d'atteindre tant un volume de production compatible avec les exigences du marché qu'une haute qualité du produit. En outre, ces problèmes sont normalement accentués par la forte concurrence qui s'établit entre petites entreprises servant un même marché. En effet, le faible niveau de capital et de compétences nécessaires pour amorcer maintes activités propres aux petites industries forestières pourrait attirer un nombre exagéré d'entreprises, ce qui réduirait les gains au point qu'il serait difficile de réaliser des excédents à réinvestir au profit d'une productivité et d'une croissance accrues.

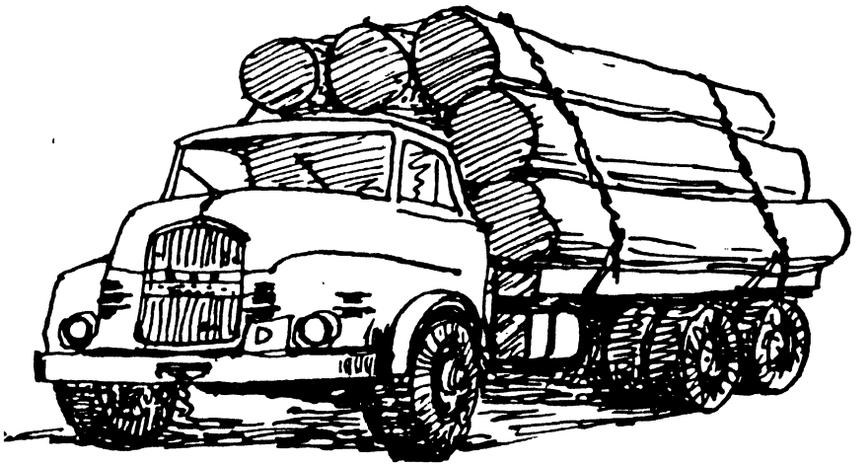
Les améliorations de l'infrastructure routière en zones rurales font que les petites industries forestières doivent soutenir une concurrence croissante vis-à-vis des produits d'entreprises de dimensions supérieures situées souvent dans les centres urbains. En même temps, l'accroissement des revenus ruraux et la diffusion d'informations à l'intention des consommateurs tendent à modifier les goûts de la clientèle et à les orienter vers les produits de ces grosses entreprises. Ainsi les meubles fabriqués à l'usine risque de supplanter progressivement ceux produits à l'échelle artisanale, de même que les sacs et les chapeaux en matière synthétique pourraient remplacer définitifement ceux réalisés avec des matières premières naturelles. Ces mêmes tendances pourraient se manifester également dans les marchés de produits agricoles des petites industries forestières, par exemple si les charrues en métal prenaient la place de celles en bois.

Plusieurs types de stratégies permettraient aux petites industries forestières de s'adapter aux conditions changeantes du marché. D'une part, elles pourraient se concentrer sur des domaines où les produits manufacturés n'exercent pas leur concurrence, à savoir la fabrication de mobilier de base à faible prix ou de meubles rustiques mais de bonne qualité. D'autre part, elles pourraient se consacrer à des articles qui ne craignent pas la compétition de la production à grande échelle ou mécanisée, tels les objets artisanaux de culte. Une autre approche encore serait de se spécialiser dans la fabrication d'un seul article ou d'une composante de ce dernier, afin de prolonger les périodes de production. Enfin, elles pourraient profiter elles-mêmes du réseau routier amélioré pour pénétrer d'autres marchés et accroître de ce fait leur activité. Très souvent, cet objectif ne pourra être atteint que si plusieurs petites industries forestières s'unissent pour partager les frais généraux.

Il existe de nombreux exemples de petites industries forestières qui ont suivi avec succès l'une ou plusieurs de ces stratégies. Cependant, les contraintes que la plupart d'entre elles doivent surmonter pour évaluer, surveiller et développer leurs propres marchés signifient qu'elles auront souvent besoin d'aide. Compte tenu du fait que la présence d'un marché et de perspectives de commercialisation continues constituent le point de départ du développement de toute entreprise, il faudra accorder à ces deux facteurs la priorité dans la formulation des programmes d'appui.

Dans de nombreux pays les programmes d'aide à la commercialisation offerts par le gouvernement foisonnent.[6] Cependant beaucoup d'entre eux sont conçus principalement pour les plus grandes des petites entreprises et pour les industries moyennes qu'ils finissent sans le vouloir par privilégier. En outre, ils ne tiennent pas compte des besoins particuliers des sous-secteurs tels que les petites industries forestières. Les études montrent que les entreprises qui tirent des avantages de ces programmes sont en premier lieu celles situées en zones urbaines ou orientées vers l'exportation, même si une minorité seulement de petites entreprises de transformation en font partie. Il semblerait que l'incidence de ces programmes d'aide à la commercialisation n'ait pas été significative en zones rurales. De nombreuses petites industries forestières ne sont même pas au courant du type d'aide qui leur est offert. Il importe donc d'orienter certains programmes vers des sous-secteurs spécifiques et sourtout vers les petites entreprises de transformation rurales afin de leur fournir une aide appropriée.

Les petites industries forestières rurales, notamment les "micro" unités, sont désavantagées par rapport aux industries urbaines à cause de leur manque d'information sur les marchés. On pourrait améliorer quelque peu la situation en ayant recours à la radio, à la presse populaire ou à des séminaires organisés dans les campagnes pour familiariser les utilisateurs au marché. Offrir des informations sur les produits des petites industries forestières à des consommateurs urbains potentiels serait également important. Ces informations compléteraient efficacement le système actuellement adopté par la majorité des petites entreprises de transformation, à savoir la publicité faite de vive voix.



Il pourrait être nécessaire d'aider les petites industries forestières qui essaient de pénétrer des marchés éloignés à préparer des programmes ou des brochures publicitaires. Lorsqu'un marché se développe, l'ignorance des renseignements nécessaires, l'absence d'accès aux informations existantes et le manque de moyens financiers pour lancer leurs produits empêchent les petites industries forestières d'exploiter utilement les occasions offertes. Ainsi qu'il a été souligné plus haut, une stratégie de commercialisation fondamentale devrait porter sur l'identification de nouvelles lignes de produits ayant des débouchés "sûrs" et plus prometteurs, ou pour lesquelles les petites industries forestières sont avantagées par rapport à la grande industrie.

Si les petites entreprises forestières veulent étendre leur part du marché ou en pénétrer de nouveaux, il leur faudra perfectionner leurs produits car les marchés urbains ou industriels ont tendance à exiger une fabrication standardisée et une qualité uniforme. Même lorsqu'il s'agit d'objets d'artisanat "culturel" ou touristique, qui ne sont pas facilement remplaçables par les articles de production en série,

---

6/ Pour un examen des programmes d'aide à la commercialisation cf.
Salazar, M.S. Les petites entreprises vis-à-vis du marché et de son développement: l'expérience des Philippines. (Dans cette publication).

il leur faudra veiller à améliorer les modèles, la qualité, l'étiquetage et la présentation en fonction de la concurrence.

Après leurs produits, les entrepreneurs des petites industries forestières devront également améliorer leur système de commercialisation. En général, aucun d'eux n'a reçu une formation dans ce domaine et la petite taille de leur entreprise ne leur permet pas d'apporter des variations internes au processus de commercialisation. Souvent aussi, ils ne disposent pas des capacités techniques et financières nécessaires pour s'imposer sur les grands marchés et finissent par vendre leurs produits au comptant pour financer leurs opérations. Cette limitation des ressources financières les empêchent d'une part de posséder un capital d'exploitation leur permettant de stimuler les ventes à crédit qui pourraient accroître le marché, et de l'autre de détenir les actions nécessaires. Parmi les problèmes qui restreignent leurs chances d'introduire leurs produits sur le marché à des prix acceptables, il faut compter la médiocrité du réseau routier et des moyens inadéquats de camionnage, d'entreposage, de collecte et de livraison, et de manutention.

Des organisations gouvernementales et non gouvernementales pourraient aider les petites industries forestières à établir des liens avec des marchés plus étendus et plus actifs, tout d'abord en leur fournissant des informations pertinentes et ensuite en favorisant des mouvements proprement dits de produits et d'intrants. A mesure qu'elles perfectionnenent leur performance, les petites industries forestières devront passer du stade de la récolte et de la transformation initiale de la matière première à celui d'une production accrue. Pour ce faire, compte tenu de leurs ressources et de leurs capacités limitées, les petites industries forestières auront besoin initialement d'une infrastructure de soutien, on pourrait dire d'un "cocon", pour satisfaire leurs besoins d'information, de formation, de conseils techniques, de conception et de test du produit, de commercialisation et d'appui financier.

Tressage de nattes en jonc

Dans la plupart des pays, les petites entreprises forestières tout comme les autres petites entreprises de transformation, doivent affronter des problèmes spécifiques si elles veulent faire partie des fournisseurs de marchés institutionnels officiels tels ceux gouvernementaux. Ces problèmes sont souvent dus à la centralisation des achats, aux complexes procédures de soumission ou aux achats minimaux qui vont bien au-delà des moyens des petites entreprises. Une décentralisation des achats gouvernementaux en faveur des petits centres ruraux pourrait sans nul doute améliorer cette situation. En outre, les petites industries forestières pourraient s'unir et présenter des soumissions collectives de manière à pouvoir satisfaire des commandes plus importantes. Certains pays adoptent des systèmes de sélection qui permettent aux petites entreprises de transformation d'accéder aux marchés officiels et semi-officiels par le biais de l'exclusivité accordée à certains produits et de la concession de prix préférentiels. Il faut toutefois recourir à ces mesures avec prudence: des marchés trop protégés risquent d'étouffer l'originalité tant de la gamme que de la conception du produit.

Accès aux matières premières

Les ressources forestières mondiales se font de plus en plus rares, notamment en ce qui concerne les essences, les qualités et les dimensions recherchées. La pénurie de bois et d'autres matières premières forestières constitue presque partout un obstacle grandissant à la viabilité des petites industries forestières.

A cause de leur petite taille et de la modicité de leurs excédents financiers, les entrepreneurs des petites industries forestières n'ont pas les moyens d'investir dans le développement à long terme des ressources forestières. Toute tentative dans cette voie est normalement découragée par le fait que la majorité des gains réalisés grâce à l'exploitation des ressources, au lieu de bénéficier l'entreprise de transformation, profitent à ceux qui sont engagés dans la distribution et la commercialisation. De ce fait, les petites industries forestières ne peuvent à elles seules résoudre le problème de leur approvisionnement en matières premières; les difficultés portant sur l'accès aux ressources ou sur leur production ne pourront être applanies qu'avec la participation d'autrui.

Transport d'un chargement de bois au marché

Outre les pénuries totales de matières premières, les petites entreprises éprouvent souvent des difficultés à accéder à ces dernières, tant à cause des distances qu'en raison de barrières juridiques, administratives, de prix ou infrastructurelles. Parmi celles-ci figurent le contrôle sur les coupes, les concessions réservées aux grandes industries, les complexes procédures d'obtention de permis ou de vente aux enchères, outre l'exigence de dépôts et d'autres conditions insurmontables, des prix élevés dus à des monopoles d'Etat, des forêts trop éloignées ou desservies par des routes ou des moyens de transport inadéquats, et des systèmes de distribution monopolistiques. A cet égard, les codes forestiers sont souvent considérés comme l'un des obstacles majeurs au fonctionnement des petites industries forestières.

En outre, les approvisionnements en matières premières forestières sont souvent instables, affectés par des facteurs saisonniers ou une application inégale ou peu rigoureuse du code forestier. En tant que petits consommateurs, les petites industries forestières n'exercent qu'une influence limitée sur les propriétaires des ressources, qu'il s'agisse de l'Etat ou de privés. De plus, le manque de capital d'exploitation restreint leurs capacités d'acheter les matériaux quand ils sont disponibles et d'accumuler des réserves pour les périodes de pénurie.

Si l'on veut tenter de résoudre le problème d'approvisionnement en matières premières des petites industries forestières, il faudra adopter de nouvelles méthodes d'aménagement des ressources forestières qui reconnaissent en ces entreprises une part importante du secteur des forêts et des produits forestiers, et une source majeure de gains pour les populations rurales. En vue d'appuyer les petites entreprises de transformation, on devra mettre en place des systèmes d'aménagement durables qui tiennent compte du fait que ces entreprises opèrent souvent en deçà du seuil requis pour exploiter le potentiel de production offert par les programmes de vulgarisation et d'appui. Il faudra intégrer

l'investissement dans la régénération des ressources au développement de l'esprit d'entreprise, des produits et des marchés.[7]

De toute évidence, la priorité accordée par les gouvernements à la création de revenus à partir des forêts est l'un des principaux motifs pour lesquels ils préfèrent traiter avec les grosses industries, concentrer leurs intérêts sur le bois à l'exclusion des autres produits forestiers et entraver l'accès aux forêts des populations rurales. En vue de changer ces pratiques, les services forestiers devront être mieux informés de l'importance du rôle des petites entreprises et des bénéfices potentiels qu'elles peuvent apporter à la valorisation des forêts. Il faudrait que les décideurs évaluent plus attentivement les contributions réelles et potentielles des petites industries forestières afin de modifier en conséquence leur politique et instituer de nouveaux systèmes d'exploitation des produits forestiers.

En outre, les forêts devront être aménagées de manière à fournir davantage de composantes non ligneuses. Cet objectif pourra être réalisé si l'aménagement des ressources forestières et les procédures de concession sont amendés de façon à couvrir également les produits autres que le bois et à les rendre accessibles aux petites industries forestières.

Il ne fait pas de doute que, dans de nombreux cas, l'accès aux terres boisées devra être soumis à un contrôle afin d'instaurer un équilibre harmonieux entre le rôle écologique des forêts et la production. Cependant, ce contrôle devra être appliqué équitablement à tous ceux concernés, qu'il s'agisse des populations locales ou des grandes ou petites entreprises. Les tendances à la destruction inhérentes à toutes les industries, qu'elles soient petites ou grandes, et aux populations rurales exigent une surveillance efficace. Néanmoins, en assurant des bénéfices majeurs aux communautés locales, grâce à l'accès aux forêts, et une participation accrue à la sélection des concessionnaires ainsi qu'à la transformation elle-même, les services forestiers pourront susciter un appui local majeur en faveur de l'aménagement forestier. Il serait utile de procéder à une révision des pratiques d'octroi des concessions aux fins d'encourager une collaboration salutaire entre grandes et petites industries; on pourrait par exemple accorder aux petites unités le droit d'utiliser les résidus des grandes opérations d'exploitation.

S'il est vrai qu'il serait difficile de faire des petites entreprises de transformation des organismes préposés à l'aménagement des ressources forestières, il existe cependant d'autres formes de contrôle et de gestion locaux qui pourraient être utilement examinées. Dans bien des zones subsistent des systèmes traditionnels d'aménagement forestier collectif dont on pourrait s'inspirer, et ailleurs de nouvelles formes sont en cours d'application ou pourraient être introduites. L'approvisionnement en matières premières des petites industries forestières pourrait ainsi devenir une source importante de revenus et d'emploi pour d'autres secteurs de la communauté rurale, reforçant de ce fait l'engagement local à conserver les ressources forestières. Ce qu'il faudrait, en définitive, c'est identifier le modèle le plus performant de régime de propriété et de gestion des ressources forestières et le faire appliquer par des individus, des compagnies privées, des communautés ou l'Etat.

Les problèmes d'approvisionnement en produits autres que les matières premières forestières découlent souvent de faiblesses de distribution qui en rendent l'accès particulièrement difficile. Dans de nombreux pays, les matériaux non forestiers sont très souvent des produits d'importation qui doivent être transportés des villes jusqu'aux zones rurales. D'où une hausse des prix et une diminution de la fiabilité des approvisionnements. En outre pour les nombreux pays souffrant de graves pénuries de devises, les systèmes de rationnement ignorent presque sans exception les petites entreprises en termes tant de quote-part de matière première que d'allocation de devises.

Un autre problème qui se pose est l'organisation des moyens de distribution des matériaux non forestiers. Prenons un exemple. Pour satisfaire les besoins de chaque petite entreprise en quincaillerie et autres intrants, il faut souvent s'adresser à une multitude de fournisseurs dont la plupart n'opère pas dans la zone. Ainsi, une enquête menée en Zambie a révélé que 16 matériels dont se sert un menuisier proviennent de 14 fournisseurs différents.

Accès aux financements

Le crédit accordé normalement à des taux d'intérêt très avantageux représente un volet important de maints programmes visant la croissance et le développement des petites entreprises. Toutefois, puisqu'il ne représente qu'un seul facteur parmi les milliers d'autres formant l'environnement

---

[7] Joshi, D. La pénurie de matières premières forestières et le développement des petites entreprises en Inde. (Dans cette publication).

des petites entreprises de transformation, il ne pourra susciter isolément le type et le niveau d'impact désirés. Le manque de fonds peut tout aussi bien être le symptôme d'autres difficultés qu'une question d'argent.

Ainsi les problèmes financiers des petites industries forestières peuvent découler soit de l'instabilité du marché qui pousse les entreprises à immobiliser leurs fonds dans des stocks, soit de politiques qui excluent les petites entreprises des réductions de prix ou des exemptions d'impôts sur les intrants dont jouissent leurs concurrents industriels plus importants. Toutes les politiques nationales touchant les prix, le développement agricole, les encouragements industriels et le développement et la législation forestiers affectent la bonne santé financière de ces entreprises.

Il convient de faire la distinction dans ce contexte entre le besoin de capital d'investissement et de capital d'exploitation. Jusqu'à très récemment l'analyse des problèmes financiers des petites entreprises de transformation mettait l'accent sur le capital d'investissement. Il paraît de plus en plus évident aujourd'hui que le besoin de capital d'exploitation des petits entrepreneurs est tout aussi important sinon plus.[8/]

Le développement des petites entreprises de transformation souffre d'une forte pénurie de moyens financiers. Le problème fondamental pour ces petites industries rurales est l'accès aux fonds limités qu'offrent les institutions formelles de prêts, quand bien même les programmes de crédit seraient conçus précisément pour cette catégorie d'entreprises. La plupart des petites entreprises de transformation rurales n'ont d'autre choix que de faire appel pour leurs besoins financiers à l'épargne personnelle ou de la famille, ou encore au secteur informel des "prêteurs sur gages". Ces sources sont tout à fait inadéquates et la nécessité s'impose d'améliorer l'accès des petites entreprises rurales au crédit. Il ne s'agira pas d'insister sur la préparation de projets spécifiques à cette fin, ainsi qu'il a été fait dans le passé, mais bien plutôt d'adopter une optique plus holistique et chercher à rendre plus performant le marché financier rural qui est l'une des clés de l'accès au crédit.[9/]

Pour réaliser cet objectif, il faudra mettre au point des mesures visant à améliorer la mobilisation de l'épargne, à augmenter la compétitivité et la diversité institutionnelle du marché financier et à stimuler l'emploi d'une technologie financière innovatrice convenant au milieu rural. En particulier, il faudra encourager le secteur financier formel à assimiler certaines des caractéristiques les plus positives du secteur informel telles que des transactions à faibles coût, l'exigence limitée de biens de garantie, l'octroi de prêts à court terme et moins de formalisme bureaucratique. La diminution des procédures formelles permettrait de surmonter l'une des barrières les plus contraignantes auxquelles se heurtent les petits entrepreneurs. Des services rendus plus accessibles par l'instauration de rapports moins formels, des horaires de service plus souples, l'abaissement des minimums sur les dépôts et les emprunts sont autant de facteurs qui faciliteraient l'accès au financement des petits entrepreneurs.

Les taux d'intérêts réels négatifs sont très répandus sur les marchés financiers ruraux et ont grandement influencé l'efficacité de la répartition des ressources. La suppression des contrôles sur les taux d'intérêt ne portera pas forcément à une disponibilité de fonds majeure pour les petites entreprises de transformation rurales, étant donné le niveau auquel il faudrait hausser les taux d'intérêt pour compenser les risques perçus. Si des taux d'intérêt privilégiés continuent d'être appliqués dans les programmes financiers en faveur des petites entreprises, il faudrait au moins qu'ils soient positifs en termes réels et équivalents à ceux demandés aux emprunteurs établis et à faible risque. Cela aidera en outre les instituts de crédit à reconstituer leurs propres réserves en vue de desbours successifs.

En outre, il sera nécessaire de mettre au point un système de garantie du crédit pour inciter les instituts financiers privés à octroyer des prêts aux petites entreprises de transformation compte tenu des risques que l'opération comporte à leurs yeux. Des facilités de réescompte et d'autres formes de contrôle du crédit, si elles sont appliquées dans le contexte du marché financier rural spécifique et appuyées par des plans de garantie du crédit, peuvent également représenter des encouragements à prêtrer aux petites entreprises de transformation.

Les crédits octroyés par les organismes de financement sont, en général, soit uniquement à moyen et long terme, soit seulement à court terme. Les entreprises n'ont dès lors d'autre choix que de recourir à deux sources de financement pour satisfaire leur besoin tant de capital d'investissement que

---

8/ Fisseha, Y. op. cit.

9/ Brunton, P.D. Le financement des petites entreprises rurales de fabrication. (Dans cette publication).

de capital d'exploitation. Cependant, emprunter de l'argent à l'une de ces sources signifie souvent immobiliser tous les biens de garantie dont elles disposent et compromettre les chances d'obtenir d'autres crédit. Il serait donc souhaitable pour les petites entreprises de transformation que les instituts de crédit se montrent plus souples vis-à-vis des délais de remboursement dans leur portefeuille de crédits afin de couvrir toute la gamme des besoins financiers des petites entreprises.

En raison de la lenteur de leurs procédés de production, la rotation des stocks des petites industries forestières pourrait être plus longue que pour les autres petites entreprises rurales. Dans ce cas, elles auront besoin de davantage de capital d'exploitation et devront rechercher des solutions technologiques et de gestion à plus long terme afin de réduire les stocks.

Dans l'ensemble du groupe des petites industries forestières, les "micro" unités axées sur le ménage et les entreprises majeures opérant à partir d'ateliers ont normalement des exigences financières très différentes. Les premières ont besoin, proportionnellement, d'un capital d'exploitation plus élevé alors que les deuxièmes nécessitent un investissement fixe majeur pour couvrir les frais de premier établissement. Les plans et les programmes de financement devront tenir compte de ces différences et évaluer les petites entreprises de transformation en fonction du degré de participation du ménage. Par exemple, les programmes conçus pour les "micro" entreprises pourraient être élaborés en fonction d'un groupe dont les membres accepteraient une responsabilité collective afin d'abaisser les risques perçus à un niveau acceptable.

Il est probable que de nombreuses petites industries forestières se trouvent dans la phase de transition entre le ménage et l'atelier. Elles auront besoin d'une attention particulière car elles courent le risque de n'obtenir des services adéquats ni des prêteurs institutionnels (un grand nombre desquels préfèrent les prêts à long terme octroyés généralement à de grosses industries) ni des prêteurs sur gages (qui eux se limitent au crédit à court terme accordé aux "micro" unités).

L'observation semble indiquer que, quand bien même les instituts de crédit octroieraient théoriquement des fonds pour la réalisation d'un objectif spécifique tel que le traitement des produits forestiers, en pratique il n'en est pas ainsi. En effet les problèmes naissent du fait que la destination de ces fonds est fortement diversifiée car les entrepreneurs doivent affronter les besoins souvent contrastants de l'agriculture, du ménage et d'autres activités. En accordant des crédits il faudrait donc encourager les entrepreneurs, notamment ceux qui disposent de petites unités, à insister sur une gestion globale de leurs avoirs liquides plutôt que sur la promotion de certains secteurs particuliers de leur activité. Cet objectif se réalise mieux en démontrant la supériorité financière ou l'intérêt en tant qu'investissement de l'activité que l'on souhaite appuyer. Ceci met en cause la nécessité ou la faisabilité des plans de crédit conçus uniquement pour aider les petites industries forestières.

Les biens de garantie exigés par les bailleurs de fonds institutionnels peuvent représenter un important obstacle à l'accès au crédit des petites entreprises de transformation. Du fait que ces biens sont exigés pour protéger les institutions de crédit contre des risques qu'elles estiment excessifs (attitude qui naît d'une méconnaissance du secteur de la petite entreprise), il conviendra d'adopter une double approche vis-à-vis du problème, à savoir:

a) assurer un appui technique aux instituts de crédit pour les aider à mieux connaître les petites entreprises de transformation et encourager chez ces dernières la tenue d'une comptabilité permettant une évaluation plus réaliste;

b) promouvoir des formes de garanties autres que celles traditionnelles, à savoir la location à long ou court terme de biens immobiliers (réduisant de ce fait les besoins de capital fixe), les ventes à crédit, le financement de projets. Toutes ces formules s'appliquent mieux aux grosses entreprises qu'aux "micro" petites industries forestières qui peuvent profiter davantage des programmes d'aide technique lorsqu'elles sont organisées en associations.

Pour que l'appui financier puisse réaliser ses objectifs, il devrait être étayé d'une aide technique adéquate à deux niveaux:

a) assistance à la tenue des régistres et à la comptabilité, deux aspects qui font partie de l'évaluation et du contrôle des prêts et devraient donc être pris en charge par l'organisme de financement;

b) intensification de l'aide dans les domaines technique, organisationnel et de la commercialisation, tâche qu'il conviendrait de confier à une organisation d'assistance technique.

En vue d'augmenter la totalité des disponibilités financières il faudra prendre en considération l'emploi du capital risque. Cette formule est plus adaptée aux petites industries forestières de plus grande taille et pourrait donner de meilleurs résultats si elle est appliquée à travers des organismes de développement plutôt que par le biais de banques commerciales. Les ressources provenant d'organisations volontaires privées et d'autres institutions non gouvernementales peuvent venir s'ajouter aux sources traditionnelles, à condition toutefois que ces organisations et institutions soient compétentes en la matière; il pourrait être nécessaire de les faire contrôler par une banque proprement dite ou une institution gouvernementale locale.

Développement et transfert de technologie 10/

Un élément clé dans l'amélioration de la productivité est l'accès à une technologie appropriée et la possibilité de l'appliquer. Cependant, les petites industries en général et celles rurales en particulier possèdent des caractéristiques distinctives qui compliquent le processus de développement de la technologie et d'amélioration de la productivité au sein du secteur. Il faudra tout d'abord s'assurer qu'un secteur donné d'une industrie se prête à la fabrication à petite échelle. On devra également tenir compte du fait que l'apport technologique est une fonction d'une multitude de variables comprenant l'accès à l'information et l'échelle de l'investissement. On verra ainsi qu'un certain degré de diversité technologique existe chez tous les différents types de petites industries que l'on voudra examiner.

Comme nous venons de le voir, les petites entreprises rurales opèrent en général dans un milieu caractérisé par des marchés faibles ou d'accès difficile, une pénurie de matières premières et l'absence d'appui, au sein du secteur des petites industries forestières ce processus est compliqué davantage par l'exiguïté de ce "micro" groupe d'entreprises. De plus, comme il a également été noté, ces opérations artisanales axées principalement sur la famille n'utilisent souvent aucun type de machine.11/

Au travail dans un atelier de menuiserie

10/ El Namaki, M.S.S. Développer et promouvoir la technologie et les aptitudes techniques dans les petites entreprises rurales de fabrication (Dans cette publication).

11/ Fisseha, Y. op. cit.

Les problèmes de développement et de transfert de technologie au sein du groupe des petites entreprises de transformation n'offrent guère de solutions faciles. A cause de leur capacité très limitée de développer leur propre technologie, il a été à maintes reprises tenté de leur transférer des technologies existantes. L'une de ces méthodes a été celle des "industries sœurs", approche selon laquelle une entreprise d'un pays développé "adopte" une "sœur" cadette dans un pays en développement pour lui passer sa technologie. Cette méthode n'a pas donné de résultats très encourageants dans les quelques cas examinés et la collaboration avec des partenaires étrangers sur un pied d'égalité n'a pas jusqu'ici fourni de réponse satisfaisante. Des accords de "parenté" entre industries d'un même pays ou entre pays en développement pourraient avoir plus de succès et méritent d'être mis à l'épreuve.

Il existe quelques exemples réussis de développement technologique réalisé dans un même pays grâce à des initiatives personnelles et des expériences menées au sein de l'entreprise. Les initiatives institutionnelles visant plusieurs objectifs sont également prometteuses, la plus concrète de celles-ci étant constituée par les organisations orientées vers la vulgarisation. Les organisations de recherche et développement ont montré leur efficacité dans un certain nombre de pays mais pas dans tous. La formation s'est également avérée utile comme instrument de diffusion de la technologie mais de nombreux problèmes se posent en ce qui concerne l'identification des groupes cibles appropriés, la mise au point du matériel de formation adapté et le choix judicieux de l'objet de la formation.

Tout en tenant compte des différents besoins des "micro" petites entreprises de transformation et de petites entreprises de transformation plus développées, l'action correctrice pourrait suivre deux voies. Au macro niveau, plusieurs interventions pourraient s'avérer efficaces:

- mettre en œuvre une coopération technologique régionale préparée et coordonnée par une organisation régionale telle que "Technonet Asia";

- s'assurer que les méthodes de formation professionnelle prévoient l'adhésion obligatoire ou des possibilités d'internat;

- promouvoir une éducation technique de base au niveau du village où l'accent porterait sur les aptitudes techniques et les aspects essentiels de la technique de transformation des produits forestiers;

- encourager des vulgarisateurs agricoles et forestiers à fournir un service consultatif technologique aux petites industries forestières non agricoles en complément de leurs autres tâches. (Leur rôle pourrait se borner à renseigner les entrepreneurs sur les sources d'appui technologique spécialisé disponibles);

- adopter une approche au problème du développement axée sur des services de conseil continus;

- étendre les programmes de complexes industriels aux zones rurales et les adapter à leurs besoins;

- chercher à réintroduire ou a poursuivre la production d'outils et de matériel technologiquement démodés dont ont besoin les petites industries forestières dans les pays en développement;

- améliorer le transfert de technologie en améliorant le processus d'identification de la demande et en appuyant les liaisons avec les coopératives;

- encourager l'emploi de capital risque dans la commercialisation de la technologie locale.

Au micro niveau, les progrès devront être réalisés à la fois par une action collective et en améliorant la perfomance individuelle. L'action collective appelle une collaboration étroite entre les entrepreneurs des petites industries forestières, par exemple à travers la création de coopératives et le développement d'industries sœurs aux niveaux national ou régional. Au niveau individuel, l'objectif sera d'améliorer les qualifications personnelles de l'entrepreneur et l'équipement de son entreprise. Ses qualifications pourraient être perfectionnées grâce à une comparaison continue entre ses propres méthodes et d'autres plus efficaces, c'est-à-dire à travers la formation et les services de conseil.

On peut approcher les problèmes spécifiques du "micro" entrepreneur de la manière suivante. Tout d'abord en encourageant les associations de fabricants au niveau du village. Ils pourraient collaborer à l'achat et à l'utilisation de machines et d'équipement, échanger des conseils techniques et

rendre complémentaires leurs opérations de transformation. En deuxième lieu, en instituant des unités itinérantes d'appui technique qui se rendraient dans les villages pour prêter leur concours à la solution de problèmes techniques spécifiques. En troisième lieu, en établissant des structures collectives pour les industries villageoises où du matériel de production spécial serait mis à la disposition des petits entrepreneurs. Ceci assurerait aux petites unités la disponibilité de matériel dont la capacité minimale est trop grande ou le coût trop élevé pour chacun de ces entrepreneurs pris individuellement. Quelle que soit la nature exacte de l'assistance dispensée, la décentralisation des installations et des services d'appui vers les zones rurales est indispensable pour consentir aux petites industries forestières et aux autres petites entreprises de transformation de tirer parti plus pleinement des plans d'aide.

Compte tenu des différentes exigences technologiques tant des "micro" petites industries forestières que de celles de dimensions majeures, il conviendra de grouper les secteurs de l'industrie en vue de cerner ces besoins et d'identifier les domaines de force ou de faiblesse. Souvent le problème de la technologie de production n'est autre que la non-disponibilité ou le manque d'outils et de matériel simple utilisés dans les procédés et les techniques de production existants. Il en est ainsi notamment dans le cas des "micro" entreprises et il conviendra de s'assurer que, là où existent des contrôles sur les importations, ces besoins soient pris en considération dans la préparation des bordereaux d'importation. Pour les "micro" petites industries forestières, améliorer les méthodes actuelles d'extraction et de transformation des matières premières est bien plus vital que le recours à de nouvelles techniques de transformation. L'accent devra toutefois porter sur la réduction des gaspillages et des coûts.

Aux fins de combattre la tendance à équiper les petites industries forestières sans tenir suffisamment compte de leur capacité d'absorption, il faudra en premier lieu insister davantage sur l'amélioration de la capacité de gestion et d'organisation des propriétaires et sur les compétences techniques des opérateurs. Il conviendra donc de faire en sorte que les politiques subventionnant les investissement de premier établissement évitent de préconiser l'emploi de machines inappropriées, et ce, en raison tant des compétences techniques limitées que de l'incapacité de la gestion d'"absorber" une production à intensité de capital plus élevée.

Compte tenu des différences qui caractérisent les pays et les industries, l'étendue des liaisons existant au niveau de la production entre les petites entreprises de transformation et le sous-secteur de la grande industrie semble plutôt limitée. Par conséquent, le transfert technologique entre les grandes et les petites industries n'est souvent guère supérieur à celui entre ouvriers salariés des petites entreprises de transformation, lesquels représentent un réservoir commun de compétences techniques ouvert aux entrepreneurs potentiels qui peuvent y puiser pour implanter leurs entreprises. Cependant, dans le cas des contrats de sous-traitance, il faudra s'efforcer d'exploiter pleinement le potentiel de ces liens aux fins d'amorcer le processus de transfert de technologie.

Les vulgarisateurs agricoles et forestiers devront agir autant que faire se peut en qualité d'agents de vulgarisation industriels. Etant donné leur absence de formation technologique, leur fonction devrait être celle d'identifier des sources possibles d'information et d'aide spécialisées à l'intention des petites industries forestières. On pourrait à ces fins utiliser les réseaux de vulgarisation existants et permettre ainsi aux institutions spécialisées appuyant les industries rurales de se consacrer à leur domaine et de ne dispenser qu'un minimum de vulgarisation générale. En outre, de nombreuses activités propres aux petites industries forestières étant étroitement liées à l'agriculture ou la sylviculture, on pourrait de la sorte leur offrir des services combinés.

Capacités de gestion[12/]

Jusqu'à 80 pour cent des petites entreprises font faillite au bout de cinq ans et ce, en grande partie à cause d'une administration médiocre. La gestion des petites entreprises de transformation comprend des fonctions qui vont de la mise en place de l'entreprise, à l'identification et à l'achat en temps voulu des facteurs de production, à l'organisation de la production, à l'identification des débouchés, à la commercialisation, et à la planification de leur développement futur et de la diversification de leur produits. Les problèmes principaux auxquels se heurte la gestion des grosses entreprises sont: a) le fait que dans les petites entreprises de transformation toutes ou presque toutes les tâches sont accomplies par une seule personne, à savoir le propriétaire/entrepreneur qui doit dès lors associer la gestion à son propre travail; b) tandis que des systèmes appropriés ont été mis au point pour les grandes industries, les entrepreneurs des petites entreprises de transformation, privés d'informations détaillées, ne peuvent compter que sur leur propre intuition. Une fonction en elle-même déjà très difficile le devient encore davantage dans leur cas.

12/ Sahlin, A. Améliorer la gestion et les aptitudes à la gestion des petites entreprises. (Dans cette publication).

Les caractéristiques des petites entreprises de transformation qui compliquent encore les problèmes de gestion sont les suivantes: a) une responsabilité administrative incombant personnellement à l'entrepreneur qui ne jouit d'aucun appui spécialisé; b) le caractère informel de l'organisation qui ne peut tolérer que des perturbations superficielles; c) une forte dépendance vis-à-vis de la main-d'œuvre familiale; d) l'absence de formation à la gestion; e) des conditions de travail inadéquates qui n'attirent que des ouvriers de qualité médiocre. Il faudra donc mettre au point en ensemble de mesures adaptées à ces besoins et à ces caractéristiques spécifiques; diluer tout simplement les pratiques de gestion propres aux grandes industries pour les appliquer aux petites entreprises de transformation ne résoudra pas les problèmes.

Comme on vient de le voir, le type d'aide que requièrent les petites entreprises varie énormément en fonction de leur taille. Les petites unités familiales ont besoin de pratiques plus simples que les entreprises-ateliers de taille supérieure. Celles qui sont situées à l'interface entre les unités familiales et les entreprises-ateliers de taille supérieure. Celles qui sont situées à l'interface entre les unités familiales et les entreprises-ateliers sont confrontées à des problèmes particulièrement épineux car toutes les pratiques, quel qu'en soit le type, risquent d'être inappropriées. L'expérience montre également que des différences sensibles existent entre les pays, différences dues en partie au bagage culturel et aux traditions commerciales. D'où l'importance vitale d'adapter les programmes de formation et de vulgarisation au public qui les reçoit. Dans tous les cas, l'accent devra porter sur la préparation de matériel simple et pratique qui ne demandera qu'un temps minimal, compte tenu des nombreuses autres tâches auxquelles l'entrepreneur devra se consacrer.

Des programmes d'amélioration de la gestion qui tentent d'inculquer toutes les qualifications à chaque entrepreneur risquent de le surcharger de responsabilités et de compétences qu'il pourrait fort acquérir par le biais des services de vulgarisation. Ce principe s'applique notamment à la planification, à la conception du produit et à toute forme, quelle qu'elle soit, de recherche et développement. D'autres caractéristiques dont il convient de tenir compte en dispensant l'aide sont les suivantes:

a) l'absence de politiques appropriées d'enseignement et de formation pour le secteur des petites entreprises de transformation;

b) le manque de coordination et de compatibilité entre les programmes d'aide/formation, notamment s'ils sont financés par différentes organisations;

c) la durée exagérée de la formation qui empêche les entrepreneurs les plus actifs de lui consacrer le temps nécessaire;

d) les problèmes de compréhension que posent les méthodes d'enseignement conventionnelles.

Les communications entre entrepreneurs paraissent donner de bons résultats et "l'apprentissage par l'action", à coût modéré, a été testé pour des groupes uniformes d'entrepreneurs. Cependant, la dispersion géographique des petites entreprises rurales et la gamme étendue de leurs activités compliquent la formation de groupes homogènes réunis pour la même cause.

Il a été proposé, pour réduire le nombre de faillites parmi les entreprises, de recourir à des systèmes de sélection et de formation rigoureux. Toutefois, en ce qui concerne les nouveaux entrepreneurs au seuil de la carrière, il est difficile de faire une évaluation objective de leurs qualités et de leur capacité de gérer efficacement une entreprise. Il faudra mettre au point de nouvelles méthodes de sélection capables d'identifier les entrepreneurs au talent inné, y compris les illéttrés ou les très petits producteurs dont le rôle est important dans le secteur forestier, et des groupes spéciaux tels que les femmes, les réfugiés, etc. Là où manquent des procédures de sélection appropriées, aux fins d'identifier les candidats qualifiés pour les programmes d'aide, on pourra avoir recours à des critères simples tels que: a) une intuition fiable des possibilités de risque; b) une forte motivation et une volonté de réussir; c) une capacité évidente de gestion d'une entreprise.

Les compétences en matière de gestion qui s'appliquent à toutes les petites entreprises de transformation devront probablement être transférées par le biais d'institutions de formation/vulgarisation générale. Les aspects typiquement industriels des activités forestières qui pourraient exiger des conseils spécialisés comprennent la matière première, la technologie, des considérations relatives au marché ou à l'administration et aux permis.

Pour la catégorie des "micro" petites industries forestières, l'accès aux programmes d'aide et la rentabilité des actions nécessaires pour les étendre à ces petites entreprises constituent de gros problèmes. Dès lors, une organisation efficace des petites entreprises de transformation s'avère indispensable. De nombreuses institutions centrales de promotion de la petite industrie se sont montrées incapables non seulement d'atteindre la plupart des entreprises mais encore d'améliorer les capacités de gestion et les qualités des entrepreneurs. En vue d'étendre la portée de ces efforts, il pourrait être utile d'avoir recours à des organisations volontaires privées ou à d'autres institutions de vulgarisation qui disposent déjà de réseaux ruraux développés.

Magasin de meubles au Bangladesh - même les petites entreprises doivent avoir recours à la commercialisation

Cadre institutionnel

Il existe une gamme étendue de mesures d'appui que pourraient adopter les organisations officielles en vue de promouvoir le développement des petites entreprises de transformation. Les plus importantes sont les suivantes: a) identifier des occasions de croissance des petites entreprises de transformation et leur réserver des produits à fabriquer; b) effectuer des évaluations sectorielles du marché; c) promouvoir le développement technologique; d) octroyer des crédits à des taux d'intérêts de faveur et, le cas échéant, sans besoin de biens de garantie; e) accorder l'exclusivité aux petites entreprises de transformation dans les achats gouvernementaux/paraétatiques; f) appliquer des prix préférentiels dans les enchères publiques; g) assurer la fourniture prioritaire de matières premières à des prix avantageux; h) fournir du matériel à des conditions privilégiées; i) développer les aptitudes grâce à la formation à toutes les disciplines nécessaires aux opérations des petites entreprises; j) dispenser des services consultatifs continus.[13]

Les systèmes d'appui paraissent en général convenir mieux aux petites entreprises de transformation de dimensions majeures. Dans le sous-secteur forestier cela voudrait dire qu'il serait plus facile d'aider les entreprises-ateliers de transformation que les unités à l'échelon du ménage qui n'utilisent souvent que des joncs, des bambous, etc. et dont la taille est normalement beaucoup plus petite.

Il serait souhaitable de décentraliser autant que faire se peut les services d'appui, en vue d'en faciliter l'accès aux entrepreneurs.[14] Cependant, cette décentralisation pourrait à son tour entraîner des risques d'ingérence politique, de dispersion des compétences et de perte de coordination dont on devra se garder.

13/ On trouvera un compte rendu de l'expérience qu'un pays a tiré d'un certain nombre de ces mesures dans: Parameshwaran, K.P., Support institutionnel en faveur des petites entreprises rurales de transformation: le cas de l'Inde. (Dans cette publication).

14/ Chuta, E., Décentraliser l'appui institutionnel aux petites entreprises.

Pour les petites entreprises une aide efficace ne pourra normalement être dispensée qu'à des groupes bien organisés et fortement motivés. Dès lors, la formation d'associations d'entrepreneurs devrait constituer une fonction prioritaire et les organisations gouvernementales et non gouvernementales devront l'appuyer. Les expériences de terrain enseignent qu'il faudra prouver que ces associations sont porteuses d'avantages tangibles tant à la communauté qu'aux individus pour obtenir une adhésion communautaire soutenue.

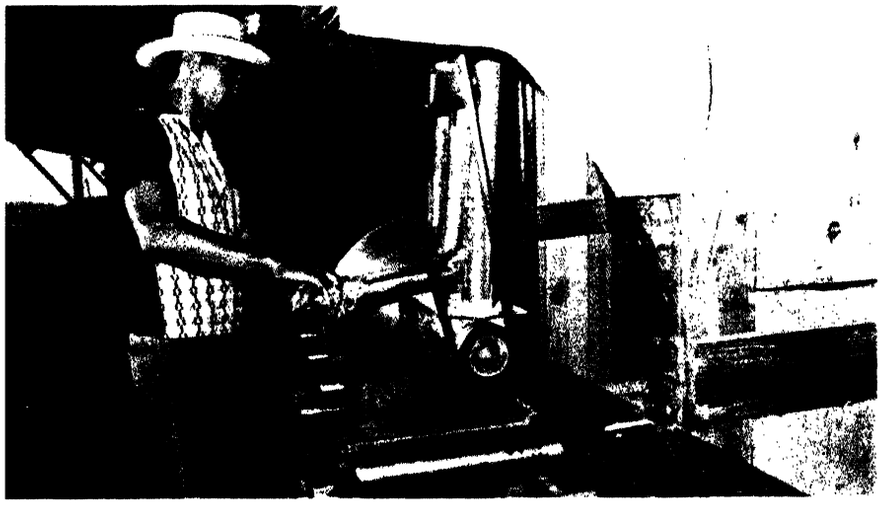
La variété et la complexité des organisations gouvernementales appuyant les petites entreprises de transformation, de même que leur multiplicité, méritent qu'on leur attache une attention particulière. S'il est vrai que dispenser l'aide à travers une seule organisation est normalement impraticable, voire déconseillable, il n'en demeure pas moins qu'il faudra diminuer le nombre d'unités organisationnelles non coordonnées. Le cadre actuel est souvent trop complexe pour les petites unités et il est improbable qu'il puisse convenir parfaitement à leurs besoins. Il faudra donc éviter d'entreprendre à la légère la création de nouvelles institutions d'appui pour les petites entreprises de transformation.

La question de la rentabilité de l'appui est importante car les fonds investis dans l'évaluation de projet, le développement des aptitudes ou les méthodes de vulgarisation continue sont souvent disproportionnés à la valeur du rendement des entreprises. Dans certains cas, l'intervention s'effectue à un niveau qui met en jeu la possibilité des petites entreprises de transformation d'être autosuffisantes après le retrait de l'aide. Il y a également lieu de douter de la capacité des gouvernements de continuer à subventionner lourdement et indéfinement les opérations des petites entreprises. En outre, des incitations trop généreuses ont porté à la création ou la perpétuation onéreuse de petites industries non viables, situation qui va de pair avec celle qu'on rencontre parmi le grosses industries officiellement subventionnées.

Il existe également des cas où le montant de l'aide risque d'étouffer l'initiative de l'entrepreneur et de transférer le rôle décisionnel du bénéficiaire à l'organisme d'aide ou de conseil. En cherchant les moyens d'améliorer le système, il faudra offrir à l'entrepreneur davantage d'informations utiles, l'inciter à en faire la base de ses décisions et lui fournir les intrants nécessaires, tout en lui laissant le soin d'opérer ses propres choix.

Le danger existe aussi que des organisations d'aide à fonctions multiples ne soient pas en mesure de suivre de près le développement de certains secteurs ou entreprises. Pour certains intérêts sectoriels ou individuels des points de repère spécifiques pourraient être nécessaires. Dans le cas des petites industries forestières, des banques de développement rural ou des services forestiers pourraient remplir cette fonction.

On pourrait souvent tirer un meilleur parti des organisations non gouvernementales (ONG) œuvrant en milieur rural. Elles pourraient agir en qualité de courtiers pour présenter les intérêts locaux aux services institutionnels appropriés, ou encore pour atteindre les petites entreprises dispersées que les organisations gouvernementales ne parviennent pas à aider. Certaines ONG se sont spécialisées en matière d'organisation de groupe, gestion financière ou organisation des affaires et peuvent être interpellées pour offrir ces services à travers la formation et/ou l'appui technique. Il faudra toutefois procéder avec beaucoup de prudence au choix des ONG qui sont parfois elles-même affectées par des problèmes de mauvaise gestion, d'incompétence technique et d'inexpérience tout comme les petites entreprises qu'elles sont censées aider.



Son temps est-il utilisé efficacement?

Conclusions et suivi

Résumé des conclusions principales

1. Un certain nombre de résultats empiriques montrent que les petites industries forestières représentent une part importante tant du secteur forestier que de celui des entreprises rurales dans les pays en développement; il importe d'accepter ce fait et d'adapter en conséquence les stratégies du secteur forestier.

2. Des études plus approfondies s'imposent aux fins d'identifier les activités forestières qui ont le potentiel de viabilité majeur en tant que petites entreprises; cette information devra être circulée largement à l'intention des décideurs et des chefs de secteurs.

3. L'aide octroyée aux petites industries forestières devrait porter sur leur extrême petitesse et sur les contraintes qui s'exercent de ce fait sur les ressources et les aptitudes qui leur sont disponibles. Dans ce contexte, les activités d'appui devront faire la différence entre les micro unités axées sur le ménage, qui utilisent des matériaux non ligneux, et les entreprises de transformation du bois, de dimension supérieure et plus avancées, opérant au niveau de l'atelier; alors que ces dernières pourraient bénéficier de certains services d'aide existants, les premières ne seront normalement pas à même de le faire et auront besoin d'autres moyens de soutien. Une autre catégorie susceptible de demander une attention spéciale est celle des entreprises dont les opérations évoluent du niveau du ménage à celui de l'atelier.

4. Les activités forestières de nombreuses petites entreprises sont étroitement associées à d'autres activités de transformation, agricoles et ménagères, et ne peuvent donc être traitées isolément.

5. L'aide aux petites industries forestières ne devrait pas insister exagérément sur l'encouragement et la perpétuation de la petite entreprise en tant qu'objectif en soi; la croissance et le développement de maintes activités des petites industries forestières les contraindront par la suite à augmenter leurs dimensions.

6. Il faudra veiller à ce que l'appui soit rentable et compatible avec la capacité d'absorption de l'entreprise et qu'il n'inhibe pas l'entrepreneur au point de suffoquer son indépendance et d'affaiblir son pouvoir décisionnel.

7. Aux fins d'accéder aux services d'appui et de les utiliser avec profit, les petites industries forestières, notamment les micro entreprises, auront souvent besoin de se grouper en associations.

8. Des structures informelles, telles que les organisation non gouvernementales, peuvent s'avérer très utiles aux fins de faciliter aux petites industries forestières l'accès à l'aide et en augmenter l'efficacité.

9. Les marchés étant indispensables à la viabilité et à la croissance des petites industries forestières, il faudra accorder la priorité à l'aide dispensée aux entrepreneurs en matière d'informations de marché, développement du produit, accès aux débouchés et commercialisation.

10. Eu égard à la nature de la ressource forestière, les petites industries forestières ne peuvent en aucune façon s'approvisionner d'elles-mêmes en matière première. Les mesures qu'il faudrait prendre pour faciliter cet approvisionnement sont les suivantes:

    - améliorer l'aménagement des matières premières et les procédures de concession pour satisfaire tant les petites que les grandes industries;

    - étendre l'aménagement forestier de manière à englober les matériaux non ligneux utiles aux petites industries forestières;

    - modifier la législation et les règlements qui imposent des restrictions injustifiées à des opérations de petites industries forestières utiles à la communauté;

- aider les populations rurales à mettre au point des systèmes d'aménagement des ressources forestières locales aux fins d'approvisionner des petites industries forestières viables.

11. Les petites industries forestières ont besoin qu'on leur facilite l'accès au crédit octroyé par des sources formelles. Il conviendra d'adapter cette aide aux diverses situations propres aux micro entreprises, aux entreprises-ateliers et aux moyennes entreprises; pour que l'aide soit efficace elle devra être associée à un appui technique aux entrepreneurs en matière d'organisation, de tenue des registres et de comptabilité, et aux bailleurs de fonds institutionnels afin de renforcer leur capacité de servir les petites entreprises.

12. Les activités des petites industries forestières qui continueront à être rentables et qui se développeront seront celles susceptibles d'améliorer leur productivité; les difficultés inhérentes à l'identification des technologies appropriées et à leur transfert efficace, de même qu'aux aptitudes nécessaires, affectent le plus directement les petites entreprises.

13. Les actions destinées à améliorer la capacité de gestion des petites industries forestières devront partir du principe que les entrepreneurs ont une préparation technique mais ne sont pas formés à la gestion, et tenir compte des difficultés spécifiques auxquelles ils se heurtent lorsqu'ils ajoutent l'élément gestion à leurs autres responsabilités. Pour être efficaces, les matériels et les méthodes de formation devront être parfaitement compatibles avec les besoins et les capacités des entrepreneurs.

14. L'organisation des petites industries forestières et des institutions d'appui devra être conforme aux conclusions 3 et 8 ci-dessus.

Suivi dans le secteur forestier

Les recommandations suivantes ont été formulées durant la Consultation d'experts au sujet des mesures de suivi qu'il conviendra de prendre au sein du secteur forestier:

1. Sensibiliser et influencer les politiques

a) Rassembler toutes les informations utiles disponibles sur les caractéristiques et les besoins fondamentaux des petites industries forestières et les porter à l'attention des services forestiers et des décideurs et ce, en vue de les inciter à accorder aux intérêts des petites entreprises forestières une place plus importante dans les politiques et les programmes du secteur forestier.

b) A l'appui de cette action de sensibilisation, continuer à recueillir des informations sur des situations représentatives dans les pays en développement. Il faudra à l'avenir s'efforcer de fragmenter les données de manière à isoler des différences significatives, par exemple entre "micro" entreprises basées sur le ménage et entreprises-ateliers, ou encore entre les petites entreprises de transformation axées sur les produits ligneux et celles qui utilisent des produits autres que le bois.

c) Commencer à identifier dans des situations typiques des produits ayant un fort potentiel et pouvant être commercialisés à travers les petites industries forestières (là où la production à petite échelle est clairement préférable) et diffuser l'information relative.

d) Organiser des séminaires pour des auditoires régionaux, ou à d'autres niveaux appropriés, pour le personnel d'organisations forestières, de politique économique, de financement et de développement rural en vue d'examiner la contribution potentielle et le développement des petites entreprises forestières dans le contexte de programmes élargis.

2. Mise au point d'information ou de méthodes de base:

a) Collaborer avec des universités et d'autres organismes intéressés aux fins de combler les lacunes existant dans les domaines suivants:

- aménagement forestier à usages multiples, y compris les produits non ligneux pouvant intéresser les petites industries forestières;

- potentiels de rendement et méthodes d'inventaire des produits forestiers autres que le bois;

- mise au point de profils d'industries forestières soulignant les activités des petites industries forestières ayant un fort potentiel commercial (y compris les besoins de marché, de ressources et de technologie);

- méthodes permettant d'évaluer le potentiel de croissance et la viabilité des petites entreprises de transformation.

b) Encourager des institutions appropriées dans les pays en développement à:

- examiner le cadre juridique et institutionnel en vue du développement des industries forestières et identifier les barrières qui freinent l'accroissement des petites industries forestières;

- mettre au point des méthodes d'évaluation rapides et économiques pour apprécier les besoins d'aide des "micro" petites industries forestières dans le contexte d'un projet;

- entreprendre des études approfondies du sous-secteur pour identifier des produits hautement commercialisables pouvant être fabriqués par les petites industries forestières (notamment dans le cadre d'un projet) avant de formuler des programmes d'aide;

- préparer, notamment pour un certain nombre de pays choisis, une liste facile à consulter d'institutions œuvrant en faveur des petites industries forestières et indiquer leurs activités et leur expérience;

- analyser les possibilités d'introduire des notions de transformation à petite échelle dans la formation du personnel forestier à tous les niveaux;

- réviser les aspects des politiques gouvernementales en matière d'aménagement forestier et de cession des produits forestiers qui favorisent injustement les grandes industries et pénalisent les intérêts des petites.

3. Promouvoir la composante petites industries forestières dans les projets de terrain

Dans les projets de foresterie associative et autres situations où des ressources sont disponibles pour les petites opérations de transformation (tels les programmes de développement rural intégré), il existe déjà des possibilités d'introduire les petites industries forestières en tant que composante des activités de mise en valeur rurale. La FAO devrait examiner les actions suivantes:

a) Analyser les projets forestiers pour identifier ceux qui comportent déjà des activités de petites industries forestières et étudier leur envergure, leurs problèmes et l'aide qui leur est dispensée actuellement.

b) Indiquer des activités de soutien améliorées, dans le cadre d'un projet complet, et démarrer des programmes d'appui adéquatement liés à des organismes de promotion de la petite industrie dans les différents pays.

c) Préparer et diffuser des directives de projet montrant comment identifier des opportunités de développement pour les petites industries forestières, évaluer leurs besoins et les aider dans le cadre d'un projet forestier.

d) Développer des paquets pédagogiques pour le personnel du projet en matière d'appui technologique, consultatif et de gestion aux activités des petites entreprises forestières.

Artisan sculptant des statuettes de bois traditionnelles son commerce aussi devra trouver des débouchés

Deuxième Partie

Documents préparés pour la Consultation d'experts sur l'emploi rural dans les entreprises de traitement des produits forestiers

Rome, Italie, 27-31 octobre 1986

Aspects fondamentaux des petites entreprises rurales de traitement des produits forestiers dans les pays en développement

par

Yacob Fisseha
Centre for International Programmes
Michigan State University, E.U.

Introduction

Ce document se propose d'examiner brièvement les informations existantes sur les apports, les caractéristiques, les changements et les contraintes relatives aux petites entreprises de traitement des produits forestiers ou de fabrication (petites industries forestières)1/ dans les pays en développement. Cet examen se fonde en grande partie sur un certain nombre d'enquêtes détaillées et uniformes menées par la Michigan State University en collaboration avec des institutions hôtes au titre d'un programme financé par l'Agence pour le développement international des Etats-Unis (USAID).

Les pays qui ont été choisis aux fins de cet examen sont la Jamaïque, le Honduras, la Zambie, l'Egypte, la Sierra Leone et le Bangladesh. A la demande de la FAO, l'auteur a extrait des bases de données générales sur l'ensemble de l'emploi non agricole les informations concernant les entreprises de traitement des produits forestiers. Ses conclusions détaillées ont été soumises à la FAO fin 1984 et celle-ci les a publiées au début de 1985 (FAO, 1985). Maints aspects brièvement mentionnés ici sont analysés en profondeur dans le document susmentionné.

En Zambie, une seule enquête menée spécifiquement sur les petites entreprises forestières a été effectuée pour le compte de la FAO en 1985. La présente étude est adaptée d'un rapport la concernant (Fisseha et Milimo, 1986).

Statistiques socio-économiques des pays examinés

Dans la section "indicateurs économiques" du Tableau 2 figurent sept variables fondamentales que le Manuel des statistiques internationales sur le commerce et le développement des Nations Unies nomme "indicateurs de développement économique". Ces indicateurs ont été choisis dans le but d'étudier comment les petites industries forestières en particulier et toutes les petites entreprises industrielles (petites entreprises de transformation) en général opèrent à différents stades et dans différents contextes de leur développement économique, et de quelle manière leurs rôles et leurs caractéristiques évoluent en conséquence. Pour faciliter cet examen, les pays figurant au Tableau 2 ont été placés par ordre décroissant du PIB par habitant, lequel varie entre un maximum de $ E.U. 1 212 pour la Jamaïque et un minimum de $ E.U. 143 pour le Bangladesh. Les autres pays sont bien répartis entre ces deux extrêmes. Les indicateurs restants révèlent en général une situation en accord avec le niveau correspondant du PIB dans chaque pays.

Compte tenu de la répartition des indicateurs de développement économique dans le Tableau 2, on pourrait se demander si les caractéristiques et les attributs des petites industries forestières dans des pays à faible revenu se différencient de manière constante et prévisible de celles des pays à revenu élevé. Une grande partie des informations qui suivent suggère qu'il en est effectivement ainsi. Ce qui, par contre, pourrait sembler moins clair c'est l'incidence de cette tendance su la croissance sectorielle des petites industries forestières, l'ampleur de la diversité entre les industries, et le niveau et la nature des liens économiques avec d'autres secteurs. La série d'études examinées ici ne se proposait pas de répondre spécifiquement à toutes ces questions. En fait une série chronologique mieux centrée et touchant divers pays aurait été plus adaptée à l'analyse de certaines de ces questions.

1/ Les sigles SSE et SSI représentent respectivement les secteur des petites entreprises (y compris les activités du secteur) et le sous-secteur des petites entreprises industrielles (de fabrication et de réparation). Les sigles désignant le sous-groupe forestier sont, nous l'avons vu, respectivement FB-SSE et FB-SSI.

Tableau 2: Statistiques socio-économiques des pays objets des enquêtes

Indicateurs économiques	Jamaïque	Honduras	Zambie	Egypte	Sierra Leone	Bangladesh
Population (millions)	2.2	3.7	5.6	42.3	3.5	88.5
Densité démographique (par km2)	200	33	8	42	49	615
Indicateurs économiques pour 1980						
PIB par hab. ($ E.U.)	1 212	674	671	464	374	143
Taux d'alphabétisation (%)	96	57	50	38	7	26
Population on zones rurales (%)	50	70	57	49	83	92
PIB provenant de l'agriculture (%)	8	26	16	21	30	49
PIB provenant des industries de fabrication (%)	15	14	18	12	7	8
Emploi dans les entreprises de fabrication (% de l'emploi total)	17	27	14	28	11	38
Secteur commercial énergie par hab. (en équiv. kg. charbon)	1 260	190	490	473	92	46

Sources: Pour la Zambie, cf. Fisseha et Milimo, 1986; pour les autres, cf. FAO, 1985.

Description générale des enquêtes

Les diverses études par pays sur les petites industries forestières ont été menées de 1974 à 1985 (cf. Tableau 3). Cependant quatre d'entre elles ont été entreprises entre 1978 et 1982. Les expériences acquises au cours d'études précédentes ont permis de compléter les études successives. Chaque fois que l'on obtenait des informations sur la production des entreprises, l'étude était subdivisée en deux phases, la première se bornant à énumérer ou recenser les industries et la deuxième poursuivant l'objectif de recueillir des informations des entrepreneurs individuels à l'occasion de visites répétées une ou deux fois par semaine sur une période d'un an. Les cas plus rares cités dans la deuxième phase représentaient des échantillons pris au hasard parmi les résultats de l'énumération de la première phase.

Les études menées en Sierra Leone et en Jamaïque portaient sur le pays tout entier alors que pour les autres pays la couverture n'était que partielle. Le pourcentage de la population nationale effectivement recensée au cours de la phase d'énumération variait de 41 pour cent environ en Jamaïque à trois pour cent au Bangladesh. Pour les pays dont la couverture n'avait été que partielle, le pourcentage de la population objet de l'enquête était beaucoup plus élevé; en Zambie par exemple il atteignait 60 pour cent.

Dans de nombreux cas, les zones intéressées par l'étude avaient été stratifiées en fonction de la densité démographique des différentes localités dont on avait choisi au hasard ou à dessein des échantillons pour compléter l'énumération. Le pourcentage des échantillons vaiait normalement entre quatre pour cent pour les agglomérations rurales à 100 pour cent pour les centres urbains importants.

Pour décrire une petite entreprise on avait établi une définition de travail fondée sur les critères suivants: a) toute activité non agricole menée dans un but commercial en vue de réaliser un revenu primaire ou secondaire; b) un nombre total d'individus "employés" ou engagés égal ou inférieur à 50 (25 en Jamaïque); c) la propriété privée de l'entreprise (à l'exclusion de celles affiliées du point de vue organisationnel avec une société nationale ou internationale); d) une unité fonctionnant à partir d'un lieu fixe.

Comme il a déjà été observé, les enquêtes ont été menées tant en milieu urbain qu'en zones rurales. On n'a pas trouvé de centres urbains (20 000 habitants au minimum selon la définition des Nations Unies) dans les régions citées au Honduras.

Les sections qui suivent portent presque exclusivement sur les entreprises de fabrication (petites entreprises de transformation et petites industries forestières) et très peu sur le groupe des entreprises de service ou commerciales, quand bien même une étude sur les premières aurait été également fort intéressante. Dans un certain sens, le groupe des entreprises de service ou de commerce présentent des liens beaucoup plus étroits (grâce au commerce) avec les grandes industries que le groupe des entreprises de fabrication; en outre il procure souvent un nombre significatif d'emplois.

A l'exception du Honduras et du Bangladesh, les autres enquêtes comprenaient tant les entreprises de fabrication que celles de commerce (ou de service). Le pourcentage des entreprises de fabrication (petites entreprises de transformation) par rapport à l'ensemble des petites entreprises rurales varie de 37 pour cent en Jamaïque à 80 pour cent en Zambie. Pour cette dernière le pourcentage élevé atypique est dû principalement au grand nombre de brasseries locales disséminées dans la campagne.

Le reste du document analyse brièvement les points saillants des conclusions auxquelles sont parvenues le études par pays concernant les activités de fabrication qui utilisent des matières forestières et sont définies par l'abréviation petites industries forestières. Pour plus d'information sur les résultats de l'enquête le lecteur pourra consulter les ouvrages et organisations suivants: Liedholm et Chuta (1976) pour la Sierra Leone; Bangladesh Institute of Development Studies (BIDS) (1981) pour le Bangladesh; Fisseha (1982) pour la Jamaïque; Stallmann et Pease (1983) pour le Honduras; Davies et al (1984) pour l'Egypte; Milimo et Fisseha (1986) et Fisseha et Milimo (1986) pour la Zambie, et la FAO (1985) pour un résumé des études par pays citées ci-dessus.

Composition et aspects fondamentaux des petites industries forestières

Cette section se propose de mettre en évidence certains caractéristiques et attributs propres aux petites entreprises forestières de fabrication. Les thèmes présentés portent sur le type de composition

Tableau 3: Caractéristiques générales des enquêtes sur les petites entreprises

Variable	Jamaïque	Honduras	Zambie	Egypte	Sierra Leone	Bangladesh
Année de l'étude	1978-80	1979-80	1985	81-82	74-75	78-80
Couverture du pays	C	P	P	P1/	C1/	P
% de la population recensée	40.7	7.2	8.0	5.7	18.5	3.0
Urbaine (U) ou rurale (R)	R & U2/	R	R & U	R & U	R & U	R & U
Limite supérieure de l'emploi dans les petites entreprises de transformation (Nombre d'ouvriers)	25	50	50	50	49	50
Nombre de petites entreprises rurales recençées3/	9 500	2 120	16 776	15 880	9 195	57
Pourcentage des petites entreprises rurales engagées dans des activités de fabrication (%)	37	100	80	44	56	100

Source: cf. Tableau 2.

Notes:

1/ C et P signifient respectivement complète et partielle.

2/ R et U signifient localités rurales et urbaines. Bien que pour le Honduras le recensement ait indiqué R, cela signifie tout simplement qu'on n'a pu trouver dans les zones de l'enquête des centres urbains répondant à la définition des Nations Unies. Toutes les autres villes ont été désignées.

3/ Dans le cas de l'Egypte, on a exclu 19 938 usines laitières, leur lien avec l'agriculture étant trop étroit pour qu'elles puissent être cataloguées comme entreprises de fabrication.

de ces entreprises, leur importance en termes de nombre d'unités et ampleur de l'emploi et sur quelques-unes des caractéristiques fondamentales typiques de ces petites entreprises.

Composition des petites industries forestières

La diversité des activités ou des types d'entreprises au sein du groupe des petites industries forestières varie d'un pays à l'autre. Cette diversité naît en grande partie des différences dans la matière première forestière disponible ou allouée. Certaines des activités les plus importantes tendent à se retrouver dans la plupart des pays examinés. Les deux activités (composites) prédominantes sont la menuiserie/fabrication de meubles et la production de paniers, nattes et chapeaux. A l'exception du Bangladesh, l'une de ces deux activités représente les deux tiers environ de l'ensemble des petites industries forestières dans chaque pays. Naturellement, chacune d'elles produit un certain type de biens de consommation de base: paniers traditionnels principalement pour le groupe à faible revenu et mobilier moderne en bois pour le groupe à revenu moyen. La matière première utilisée pour la fabrication de paniers se trouve normalement sur place alors que pour le meubles une partie du matériel doit souvent être importé.

Un atelier de fabrication de meubles au Bangladesh

Si on ne les avait pas groupés dans les sept catégories du Tableau 4, ces différents types d'activités auraient bien pu s'élever à 20. Sauf comme indicateurs généraux d'ordres de grandeurs, les chiffres compris dans le tableau ne sont pas comparables stricto sensu d'un pays à l'autre puisque la Zambie, par exemple, possède des entreprises de production de bois de feu, ce qui n'est pas normalement le cas des autres pays.

Extraction de résine: une matière première indispensable

Tableau 4: Composition du groupe des petites entreprises forestières de fabrication

Entreprises du type petites industries forestières	Jamaïque	Honduras	Zambie	Egypte	Sierra Leone	Bangladesh
	% du nombre total d'entreprises					
Scieries/sciage de long	0.8	3.2	5.6	--	0.1	0.9
Menuiserie/ meubles	23.1	71.4	14.3	23.8	66.8	27.2
Sculpture sur bois/ bambou/roseaux	12.5	0.2	11.9	--	5.9	11.6
Fabrication de paniers/nattes/ chapeaux	63.5	10.6	60.3	70.4	23.8	32.4
Autres	0.1	14.6	7.9	5.8	3.4	27.9

Sources: cf. Tableau 2.

Notes:

1/ La catégorie "autres" comprend des activités telles que la production de balais au Honduras, de bois de feu en Zambie, d'outils agricoles en Egypte et de récipients et d'outils agricoles au Bangladesh.

2/ De nombreuses petites industries forestières se spécialisent dans la production de plus d'un article, de sorte que la classification dépend parfois de l'activité prédominante ou la plus importante.

Place des petites industries forestières dans le contexte des petites entreprises de transformation

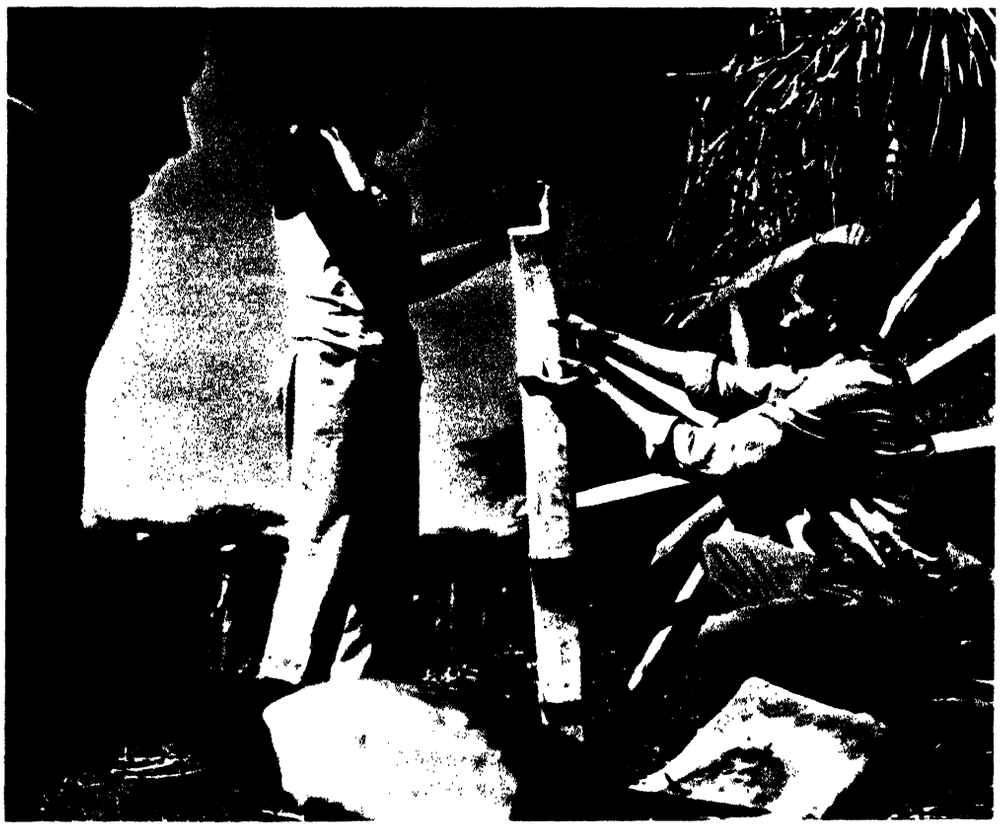
Le Tableau 5 compare les pourcentages de divers groupes d'entreprises dans le contexte élargi des petites entreprises industrielles. A l'exception de la Jamaïque, les petites industries forestières représentent normalement du point de vue du nombre des entreprises la deuxième catégorie simple (après les vêtements). En Zambie, le groupe principal est représenté par les brasseries traditionnelles suivies ici aussi des activités forestières.

La répartition géographique des activités des petites entreprises rurales dans les divers pays ne paraît pas être liée au niveau de revenu par habitant. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que le groupement des entreprises a été établi simplement en fonction de leur niveau de sophistication technologique; ainsi aucune distinction n'a été faite entre les activités traditionnelles (ménage) et les modernes (du type fabrique). Il faut également souligner que la catégorie des petites industries représente respectivement environ 37, 80 , 44 et 46 pour cent du nombre total de petites entreprises (y compris les activités de service et de commerce) en Jamaïque, Zambie, Egypte et Sierra Leone; Il n'a pas été tenu compte des activités de service ou de commerce ni au Honduras ni au Bangladesh.

Au sein du groupe des petites industries forestières, la menuiserie tend à représenter la moitié ou les deux tiers du nombre total. Là encore le Honduras et la Sierra Leone s'écartent du modèle présenté au Tableau 5 car la menuiserie y prédomine clairement sur toutes les autres activités forestières. A ce propos, les chiffres pour les deux pays soulignent l'incidence des activités portant sur des produits autres que le bois sur le pourcentage de petites industries forestières par rapport à l'ensemble des petites entreprises de transformation.

Proportion de l'emploi imputable aux petites industries forestières

L'importance réelle des petites entreprises industrielles réside moins dans leur nombre que dans les contributions qu'elles apportent à l'économie nationale. Une de ces contributions est l'emploi. Le Tableau 6 donne le pourcentage de l'emploi procuré par les petites entreprises figurant au Tableau 5 relativement à leur taille. Une caractéristique prédominante qui apparaît au Tableau 6 est la taille exiguë des entreprises. Ce résultat a été obtenu en divisant le nombre total d'ouvriers par le nombre total correspondant des entreprises figurant au Tableau 5. D'une manière générale, la contribution à l'emploi total dans les petites entreprises de transformation suit de près la situation présentée au Tableau 5. En outre, la transformation des produits alimentaires, les travaux de menuiserie et les réparations tendent à employer davantage d'ouvriers que les autres activités; en revanche, les petites industries forestières engagées dans la fabrication de vêtements et autres produits non ligneux présentent des caractéristiques inverses.



Des ouvriers construisent des roues en bois ainsi que l'ont fait leurs pères avant eux

Tableau 5: Composition industrielle et pourcentage des différentes activités des petites entreprises de fabrication par rapport à l'ensemble des petites entreprises de transformation dans les zones examinées (par nombre d'entreprises)

Groupes d'entreprises	Jamaïque	Honduras	Zambie	Egypte	Sierra Leone	Bangladesh
Ensemble des petites entreprises de transformation						
1. Nombre	13 343	3 703	169 870	34 465	50 135	57 184
2. % de SEE	37	--	80	44	46	--
Répartition des différentes activités dans l'ensemble des petites entreprises de transformation (%)						
1. Vêtements	36.1	39.9	5.0	46.3	60.1	51.8
2. petites industries forestières:						
a) Menuiserie	13.6	10.8	12.4	7.7	9.8	8.1
b) Autres	23.8	1.8	18.5	17.1	4.9	12.5
Total partiel petites industries forestières	37.4	12.6	30.9	24.8	14.7	20.6
3. Produits alimentaires	2.2	25.0	4.0	8.8	3.3	20.3
4. Métaux	3.2	2.8	4.6	3.8	15.4	2.1
5. Cuit et chaussures	8.2	2.8	0.8	2.3	2.3	0.6
6. Minerais non métalliques	1.0	11.4	2.6	5.2	2.9	1.4
7. Réparations	8.8	3.4	1.4	7.8	0.7	2.0
8. Autres activités de fabrication	3.1	2.1	51.4	0.9	2.1	1.2
Total (%)	100	100	100	100	100	100

Notes: Source: cf. Tableau 2.

1/ "Autres" dans le cas des petites industries forestières désigne les activités de transformation de produits autres que le bois.

2/ "Réparations" comprend les bicyclette, voitures, appareils, etc.

3/ Le pourcentage élevé pour les "autres activités de fabrication" dans le cas de la Zambie est imputable au grand nombre de brasseries traditionnelles.

La source principale de main d'œuvre pour une entreprise est la famille, à savoir le propriétaire ou gérant et les membres de sa famille. Ces personnes représentent un pourcentage significatif de la main d'œuvre totale.

Quelques caractéristiques fondamentales des petites industries forestières

Certaines caractéristiques propres à toutes le petites entreprises forestières se rencontrent dans un grand nombre de pays en développement. Parmi celles-ci, on peut citer la nature élémentaire de leurs opérations, leur tendance à être situées en milieu rural, leur accès facile aux pauvres, aux paysans sans terre et aux femmes et enfin leur dépendance vis-à-vis de la famille. Certains de ces aspects sont directement imputables à la petite taille de l'entreprise, au faible investissement initial et à la simplicité des opérations.

Le Tableau 7 indique que la majorité des entreprises travaillent à partir de la maison. En Zambie et en Egypte, plus de trois quarts de ces entreprises utilisent le domicile ou l'exploitation comme siège de leur activité et des ventes. En fait, beaucoup d'entre elles (88 pour cent en Zambie) ont recours à ces fins au terrain vague attenant à la maison. En Zambie, seul 0,6 pour cent de toutes les petites entreprises rurales possédaient des équipements motorisés (Milimo et Fisseha, 1986) et en Jamaïque le nombre total de machines par entreprise ne s'élevait qu'à 0,7 pour cent (Fisseha, 1982).

On trouve un grand nombre d'entreprises dans des contextes démographiques et socio-économiques clairement ruraux ou semi-urbains. Dans tous le pays, plus de 80 pour cent des petites industries forestières sont situées dans des milieux analogues. En conséquence, une part importante de leur main-d'œuvre provient des zones rurales à proximité des activités agricoles. Dans de nombreux cas, l'activité des petites industries forestières est menée en complément des occupations agricoles ou pour augmenter les revenus.

Le tableau montre également que le pourcentage de femmes propriétaires de petites entreprises forestières varie entre trois pour cent au Bangladesh à 65 pour cent en Egypte. De même, la proportion des femmes dans la main-d'œuvre passe de 6 pour cent au Honduras à 31 pour cent en Egypte. Dans le cas des petites industries forestières, l'emploi des femmes est associé dans une large mesure avec les activités de transformation de produits non ligneux. En effet, dans certains pays (Jamaïque) où par tradition on n'embauche jamais de femmes, notamment pour les travaux de menuiserie, celles-ci tendent à posseder et à gérer leurs propres entreprises.

A exception du Bangladesh, le pourcentage d'entrepises gérées par le propriétaire oscille entre 60 et 65 pour cent. La petite entreprise forestière est donc réellement une affaire de famille. Sauf en Sierra Leone, la famille représente plus de 50 pour cent de la main-d'œuvre et travaille en moyenne le même nombre d'heures.

Presque toutes les caractéristiques susmentionnées sont imputables à la petite taille de l'entreprise. Le Tableau 7 fournit également des informations sur la taille des entreprises en tant que groupe. Le nombre moyen d'ouvriers se situe dans chaque pays entre 2 et 4. En fait, les entreprises employant plus de 10 ouvriers représentent moins de 1 pour cent dans tous les pays sauf le Honduras.

A l'exception de la Sierra Leone, la moyenne des heures de travail annuelles par ouvrier pourrait en pratique être fixée à 1 000. Pour une semaine de 40 heures, ce montant ne représente que 50 pour cent du temps "disponible" à consacrer au travail. Il est vrai que ce résultat est imputable à l'emplacement de la très grande majorité des entreprises en milieu rural où le temps disponible peut être partagé entre les activités agricoles et celles non agricoles. En Zambie, près de 60 pour cent des propriétaires continuaient à tirer de l'agriculture une partie de leurs revenus outre ceux des activités de petites industries forestières; en fait, pour presque deux tiers de ces personnes l'agriculture constituait l'occupation principale avant la mise en route de l'entreprise de traitement des produits forestiers.

De fortes différences caractérisent ces pays en ce qui concerne les valeurs moyennes de l'investissement total et celles de la production ou des ventes. Les chiffres pour le Bangladesh sont manifestement en dehors de la norme tant pour ce qui est du nombre d'heures annuelles que du montant total de l'investissement. Etant donné le niveau de revenu par habitant indiqué au Tableau 2, il n'est pas clair pourquoi la valeur de la production également est aussi élevée.

Il existe aussi des différences fondamentales à l'intérieur d'un même pays. Le Tableau 8 présente des données concernant des différences de taille et d'emplacement par exemple pour deux pays. Les variations de rendement dues à ces deux facteurs sont constantes et pratiquement prévisibles. Ainsi, le

Tableau 6: Composition industrielle et pourcentage des différentes activités des petites entreprises de fabrication par rapport à l'ensemble des petites entreprises de transformation dans les zones examinées (par catégorie d'emploi)

Groupe d'entreprises	Jamaïque	Honduras	Zambie	Egypte	Sierra Leone	Bangladesh
Moyenne des ouvriers par entreprise	2.2	2.2	1.7	1.9	1.8	3.8
Pourcentage des catégories de petites entreprises de transformation en fonction de l'emploi (%):						
1. Vêtements	24.8	24.6	4.3	37.6	51.4	58.1
2. petites industries forestières:						
a) Travaux de menuiserie	15.0	14.1	13.9	9.6	14.8	5.1
b) Autres	19.8	2.2	19.3	14.3	5.5	7.9
Total partiel pour les petites industries forestières	34.8	16.3	33.2	23.9	20.3	13.0
3. Produits alimentaires	6.8	37.5	5.3	11.9	4.6	22.4
4. Métaux	5.7	2.9	3.8	4.9	18.3	1.4
5. Cuir et chaussures	5.3	2.8	0.5	1.9	1.4	0.3
6. Minerais non métalliques	1.7	10.4	2.4	8.6	2.7	1.7
7. Réparations	16.2	5.1	1.2	9.0	1.9	1.3
8. Autres	4.7	0.4	49.2	2.2	1.5	1.8
Total (%)	100	100	100	100	100	100

Sources: cf. Tableau 2.

Notes:

1/ "Autres" dans le cas des petites industries forestières désigne les activités de transformation de produits autres que le bois.

2/ "Réparation" inclut les bicyclettes, voitures, appareils, etc.

3/ Le pourcentage élevé dans le cas de la Zambie est imputable au grand nombre de brasseries traditionneles.

chiffre d'affaires des entreprises jamaïcaines ayant une force de travail supérieure à 5 personnes dépasse d'environ deux fois et demi celui d'entreprises utilisant une main-d'œuvre de 5 personnes ou moins; un rapport analogue peut être établi pour la composante urbaine/rurale. Une ventilation plus poussée mettrait en évidence des différences encore plus fortes. Le rendement moyen pour les opérations effectuées par une seule personne dans la petite strate de population par exemple est de $ E.U. 212 au Honduras par rapport à $ E.U. 16 053 pour les entreprises employant 6 personnes ou plus dans la grande strate de population. Les moyennes correspondantes pour la Jamaïque sont de $ E.U. 1 037 et $ E.U. 25 172. Le Tableau 8 montre clairement l'exigence de mieux évaluer les effets potentiels et la factibilité de différentes politiques d'intervention vis-à-vis d'entreprises caractérisées par des différences de taille, d'emplacement et d'autres aspects spécifiques.

L'objectif d'un projet pourrait être par exemple d'accroître le rendement des producteurs en augmentant la disponibilité des matières premières (en supposant la présence d'un marché potentiel). La disponibilité des seules matières premières ne suffira sans doute pas à réaliser l'objectif; il faudra peut-être y ajouter des capacités de production améliorées, un investissement majeur et une stratégie de vente plus agressive. L'aptitude des différentes entreprises à répondre à ces besoins pourra varier en fonction de facteurs tels que la taille et l'emplacement ainsi le degré de formation (expérience) de l'entrepreneur. Il s'agit là bien entendu d'hypothèses fondées sur des données empiriques.

Apports économiques et viabilité sectorielle des petites entreprises forestières

Cette section évalue la contribution économique des petites industries forestières en fonction de quatre critères: emploi, formation des ouvriers, apport au produit intérieur brut (PUB) et revenus de la main-d'œuvre familiale. Les informations concernant la viabilité du secteur sont très limitées pour tous les pays. Les renseignements disponibles permettent d'observer que les variables portant sur cette viabilité comprennent a) du point de vue financier, le taux de rentabilité relatif de l'heure de travail de la main-d'œuvre familiale et celui du capital investi; b) des changements survenus dans le temps dans le nombre d'entreprises et le nombre d'employés. Ces deux facteurs peuvent fournir des indications sur l'environnement où opère l'entreprise.

Livraison du mobilier familial

Apports économiques des petites industries forestières

Les données concernant les apports économiques figurent au Tableau 9. En Jamaïque et en Zambie, l'emploi dans les petites industries forestières varie respectivement de 14 à 29 pour cent de l'emploi total dans les industries de fabrication (petites et grandes entreprises réunies). Il est difficile de déterminer combien de ces personnes auraient été au chômage sans l'apport des activités des petites industries forestières. En Zambie, environ 16 pour cent des propriétaires/opérateurs interrogés ont révélé qu'ils s'étaient trouvés "sans emploi" avant d'entreprendre leurs activités actuelles dans le secteur des petites industries forestières. Si l'on estime que les entrepreneurs

Tableau 7: Résumé des caractéristiques fondamentales des petites industries forestières

Attribut	Jamaïque	Honduras	Zambie	Egypte	Sierra Leone	Bangladesh
Pourcentage de l'ensemble des petites industries forestières (%)						
Opérations effectuées par un seul individu	58	59	69	69	--	36
Production à domicile (sans atelier)	52	72	81	76	--	--
Emplacement rural:						
-Entreprises	88	100	96	80	99	97
-Emploi	79	100	95	65	96	--
% des femmes:						
-Propriétaires	32	10	12	65	--	(3)
-Ouvrières	30	6	12	31	--	21
% des membres de la famille:						
-Main-d'œuvre (No.)	82	51	86	89	(41)	73
-Heures de travail	68	57	--	89	34	--
Valeurs moyennes						
Nombre de travailleurs par entreprise	2.2	2.2	1.7	1.9	1.8	3.8
Investissement total ($ E.U.)	3 030	1 055	--	--	431	255
Heures de travail annuelles par travailleur	990	1 247	1 205	1 712	2 004	836
Valeur de la production annuelle par entreprise ($ E.U.)	4 979	2 536	--	1 501	1 384	2 362

Source: cf. Tableau 2.

Notes: Le nombre d'heures par travailleur en Zambie a été évalué d'après les résultats d'une enquête unique.

sont supposés être plus agressifs ou actifs dans la poursuite de leurs objectifs économiques que leurs ouvriers, on peut en déduire que le pourcentage de chômage parmi ces derniers est en fait beaucoup plus élevé.

Le deuxième type d'apport indiqué dans le Tableau 9 est la formation technique et industrielle sur le tas dispensée aux ouvriers. Ce type de formation est économique, efficace et pratique, et apporte des avantages même au secteur de la grande industrie puisque certains de ces ouvriers y trouveront un emploi. Une formation technique dispensée dans une structure formelle à un nombre aussi élevé d'ouvriers aurait sans doute, cherché dans les milliers de dollars annuellement. Pour ce qui est de la formation industrielle, beaucoup de ces ouvriers sont mis directement en contact avec les étapes et les procédures de la gestion d'une entreprise, tout en y travaillant en qualité de stagiaires ou d'ouvriers spécialisés, de sorte qu'au bout d'un certain temps plusieurs de ces individus formés ouvrent leur propre atelier et quelques-uns atteignent même le stade de gros producteurs.

Dans les pays en développement, l'apport total du secteur manufacturier au PIB se situe normalement entre 10 et 20 pour cent (cf. Tableau 2). En revenche, la contribution des petites entreprises industrielles au PIB varie entre 2 et 4 pour cent en fonction du niveau de développement économique et des définitions de l'entreprise employées, ce qui laisserait supposer que de 10 à 40 pour cent de la production manufacturière pourraient provenir du sous-secteur des petites entreprises. Les petites entreprises forestières, quant à elles, représentent de 20 à 25 % environ de la part des petites entreprises de transformation.

La contribution finale des petites industries forestières est le revenu que procurent à la main-d'œuvre familiale les activités de cette catégorie. En termes de chiffres, cet apport varie entre $ E.U. 308 au Bangladesh à $ E.U. 2 494 en Jamaïque. Si l'on tient compte du fait que ces moyennes sont réalisées uniquement par les petites unités économiques, les revenus réels de bien des familles pourraient être beaucoup plus élevés que celui par habitant indiqué au Tableau 3. Il est clair que l'image qui se dégage de ces moyennes est quelque peu dépourvue de nuances et il existe sans nul doute des entreprises individuelles qui souffrent de problèmes financiers graves ou qui risquent la faillite. Il n'en demeure pas moins que dans l'ensemble le niveau des revenus est acceptable.

Si l'on compare les gains réalisés par les petites industries forestières avec le taux de salaire courant dans une petites industries forestières ou en agriculture (l'employeur le plus probable après l'entreprise), on s'aperçoit que ledit taux de salaire ne représente qu'environ deux tiers du revenu horaire de la main-d'œuvre familiale des petites industries forestières dans la plupart des pays à l'exception de l'Egypte. En d'autres termes, le revenu réalisé en une heure par la main-d'œuvre familiale engagée dans des activités de petites industries forestières dépasse d'environ 50 pour cent le taux de salaire horaire courant en agriculture. Travailler dans sa propre entreprise forestière s'avére dès lors plus rémunératif qu'un emploi salarié tant dans le sous-secteur des petites industries forestières qu'en agriculture.

Comparons le revenu horaire de la main-d'œuvre familiale des petites industries forestières avec le revenu correspondant réalisé dans des activités agricoles. Seules la Thaïlande et la Sierra Leone avaient fait l'objet d'une étude portant à la fois sur les activités agricoles et non agricoles et permettant d'observer des familles effectivement engagées dans ces deux activités. Là aussi on ne peut isoler le revenu dégagé des activités se rapportant spécifiquement à la forêt de celui d'autres activités de petites entreprises de transformation. En Thaïlande, ces activités occupaient jusqu'à environ un tiers des heures totales de travail et procuraient par heure de travail familial des revenus dépassant d'environ 20 pour cent ceux des activités agricoles. En comparant les activités agricoles et non agricoles au Nigeria, Matlon et al (1979) soulignent que "...les revenus tendaient à être plus élevés dans les entreprises non agricoles que dans les exploitations agricoles". Ils attribuent ce revenu horaire plus élevé réalisé par les petites entreprises à un investissement initial supérieur. Ainsi, non seulement les petites entreprises sont plus rentables que les exploitations agricoles, mais encore les familles rurales réalisent davantage de gains par heure d'activité dans les petites entreprises de transformation que dans les travaux ruraux. Etant donné la présence d'autres importants factuers économiques et non économiques, il ne s'ensuit pas nécessairement que les familles rurales devraient focaliser leurs attention sur les activités non agricoles aux dépens des travaux champêtres.

Viabilité ou croissance sectorielles des activités des petites industries forestières

L'intérêt porte ici, clairement, sur la viabilité sectorielle dans chaque pays et non sur la rentabilité relative (et partant la viabilité) d'entreprises individuelles caractérisées par des paramètres spécifiques liés à la taille, au marché, à la technologie et à la gestion. On peut analyser la croissance absolue dans le sous-secteur des petites industries forestières d'au moins deux points de vue fondamentaux: la croissance moyenne dans des entreprises individuelles calculée en évaluant les changements survenus avec le temps dans les ventes, l'emploi ou l'investissement, ou encore la croissance en termes de nombre et de composition des entreprises et de l'ensemble de leur emploi, que leur revenu ou investissement augmente ou non. Il faudrait recourir à l'étude des données de séries chronologiques pour effectuer une évaluation dans le temps, notamment pour une approche initiale. Ces données étant rarement disponibles, de nombreuses enquêtes par pays se sont concentrées sur la description de la situation statique à certains moments spécifiques de la vie de l'entreprise.

Le fait que le revenu horaire familial des petites industries forestières est plus élevé que le salaire horaire courant signifie-t-il qu'il existe un grand nombre d'entrepreneurs prêts à ouvrir leur propre "petit" atelier? Ou encore, le fait que le taux de rentabilité de l'investissement des petites industries forestières varie entre 28 pour cent en Egypte et 54 pour cent au Bangladesh (cf. Tableau 9) implique-t-il qu'il devrait y avoir une ruée de fonds en direction du sous-secteur? Ces attentes sont toutes deux dénuées de réalisme ainsi que le démontrent tant l'expérience que l'analyse des caractéristiques des petites entreprises. Le manque de capital d'investissement, qu'il soit initial ou aux fins de l'exploitation, constitue normalement un problème grave pour de nombreux petits producteurs et pourrait empêcher maints propriétaires potentiels de pénétrer le sous-secteur. Analysant ce même problème en Sierra Leone et au Nigéria, Matlon et al (1979) écrivent: "Les coûts de démarrage associés aux techniques ayant le plus fort coefficient de main-d'œuvre et le plus faible niveau de production étaient encore considérables comparés aux revenus et à la capacité d'investissement de ces ménages". Ils ajoutent: "Enfin, les informations sur la Sierra Leone indiquaient en outre que le manque de capital représentait le principal obstacle à la participation des ménages à faible revenu à des activités non agricoles hautement rentables".

Pour ce qui est de la disponibilité de fonds d'investissement extérieurs il faudra mettre l'accent sur deux points. En premier lieur, les crédits institutionnels sont pratiquement inaccessibles aux petits producteurs à cause d'un certain nombre de facteurs;2/ en deuxième lieu, des taux de rentabilité élevés peuvent en fait être imputables soit aux investissements particulièrement faibles sur lesquels sont calculés ces taux, soit à la manière dont est organisée et gérée la petite industrie, à savoir au rapport organiquement indissoluble qui unit les avoirs du propriétaire, du ménage et de la famille. En outre, étant donné que le revenu absolu dégagé par ces entreprises est relativement faible, rares seront les personnes ayant des moyens qui seront disposées à investir leur argent et à s'engager personnellement dans une activité à l'échelon typique des petites entreprises rurales. Ainsi, les aspects susceptibles de séduire un investisseur potentiel pourraient s'avérer moins attrayants qu'il ne semblerait à première vue.

Dans cette même optique, la question de savoir si des taux de rentabilité aussi élevés encouragent les propriétaires existants à investir davantage et à étendre leurs activités sera examinée par rapport à la disponibilité générale de fonds, qui est analysée dans la section portant sur les problèmes et les contraintes aux quels se heurtent les petites industries forestières.

Enfin, plusieurs des études entreprises suggèrent que le nombre d'unités dans le groupe des petites industries forestières a augmenté ou, du moins, n'a pas diminué au cours des dernières années. La croissance relevée est en grande partie fondée sur l'évaluation personelle formulée par le propriétaire lui-même sur l'environnement où opère l'entreprise. L'intuition qu'a l'entrepreneur des tendances à la croissance de certaines entreprises des alentours, les changements survenus dans son propre rendement ainsi que sa perception de la demande globale du marché sont autant de facteurs qui conditionnent cette évaluation. Selon cette approche subjective, le nombre d'entreprises montre une tendance constante à l'accroissement ou à l'expansion. Toutefois, le système adopté par l'enquête ne peut tenir compte du taux de mortalité des entreprises puisque seuls les entrepreneurs des unités survivantes ont pu être interrogés.

2/ Pour une analyse plus approfondie des aspects financiers, consulter l'article de Brunton. (Dans cette publication).

Tableau 8: Différences entre le capital social moyen et le rendement annuel des petites industries forestières au Honduras et en Jamaïque en fonction de leur taille et de leur emplacement

Type ou catégorie d'entreprise	Honduras			Jamaïque		
	Capital	Rendement	Valeur	Capital	Rendement	Valeur
Taille de la main-d'œuvre						
- 5 ou moins	844	2 058	1 515	2 675	10 844	6 239
- 6 ou plus	6 232	15 692	7 714	11 033	25 171	22 517
Toutes les tailles	1 055	2 536	1 776	3 513	12 352	7 952
Emplacement						
- Rural	393	1 156	867	3 152	8 190	4 564
- Urbain	2 278	5 164	3 234	3 719	22 567	16 564

Sources: Données de l'enquête.

Notes:

1/ "Taille de la main-d'œuvre" désigne le nombre total de personnes travaillant dans l'entreprise (y compris le propriétaire, les membres de sa famille, les apprentis et les ouvriers salariés).

2/ Toutes les valeurs monétaires sont indiquées en $ E.U. au taux de change de 1 $ E.U. = 1,78 dollar jamaïcain (1979) ou 2.00 lempira honduriennes (1980).

3/ Les chiffres portant sur les immobilisations et les outils sont fondés sur leur valeur marchande présente et non sur les prix d'achat initiaux ou ceux portés sur les livres comptables.

4/ Les données concernant la Jamaïque ne sont pas ajustés en fonction de la stratification comme dans les autres rapports.

On a tenté d'avoir recours à des approches structurées et objectives pour calculer les variations dans le nombre des entreprises et de leur emploi. En Sierra Leone (Chuta et al.1981), la phase de recensement de l'enquête mentionnée à la Section 1 a été répétée six ans plus tard dans les agglomérations dont la population dépassait 2 000 personnes afin d'observer ces variations. Cette deuxième enquête a montré que l'emploi pour l'ensemble des petites entreprises rurales révélait un taux annuel de croissance de 3,2 pour cent. En Jamaïque, le nombre d'entreprises avait crû à un taux annuel de 2 pour cent en 1979/80 malgré la grave récession économique que traversait le pays. Au Bangladesh il est estimé que les petites entreprises industrielles se multiplient à un taux annuel de 4,7 pour cent. Pour la Jamaïque et la Zambie, les taux d'accroissement annuels estimés pour l'emploi et l'investissement au cours de la vie de l'entreprise sont indiqués ci-dessous:

Taux de croissance annuels	Jamaïque	Zambie
Main-d'œuvre:		
Urbaine	9	7
Rurale	2	3
Investissement:		
Urbain	4	30
Rural	20	12

Il paraît certain toutefois que dans maints pays en développement le nombre de petites entreprises croît tant en période d'essor économique national qu'en période de récession, cette dernière étant associée à un rétrécissement du revenu général de l'entreprise. En période d'essor économique, le pouvoir d'achat croissant des consommateurs représente un attrait pour les nouveaux entrepreneurs, et durant la période de récession, le secteur des petites entreprises devient le dernier recours de ceux qui ont perdu leur emploi, notamment dans la grande industrie, ainsi qu'il advint par exemple en Jamaïque (Fisseha, 1982). En servant également de refuge aux chômeurs et aux individus déplacés, ce secteur permet en quelque sorte de désamorcer les perturbations et les soulèvements sociaux qui accompagnent normalement les récessions économiques. Il faut toutefois souligner que l'accroissement du nombre des entreprises en temps de crise économique s'applique avant tout aux très petites unités qui n'exigent pas d'investissement important.

Enfin, les petites industries forestières présentent une caractéristique très particulière; en effet, si leur approvisionnement en matières premières devait diminuer brusquement, elles se trouveraient confrontées à de très grosses difficultés car rares sont les petites entreprises qui peuvent se permettre l'achat de produits de substitution importés. Cette situation aurait un effet désastreux tant sur leur nombre que sur leur emploi. La section qui suit examine jusqu'à quel point la pénurie de matières premières, entre autres choses, a constitué un problème.

Principaux problèmes et contraintes auxquels se heurtent les petites entreprises forestières

Dans cette section seront examinés brièvement les problèmes inhérents aux matières premières, au financement et à la demande/marché des produits des petites entreprises forestières. Ces trois problèmes ont été mis en évidence car ce sont ceux dont se plaignent le plus souvent les producteurs des petites industries forestières. Le Tableau 10 cite par ordre d'importance ces trois problèmes que les producteurs des petites industries forestières considèrent comme les plus graves.

Problèmes liés à la matière première

Les matières premières sont l'objet d'une préoccupation croissante de la part des producteurs des petites industries forestières car, dans beaucoup de régions, leur disponibilité est en voie de diminution. Dans maints pays en développement, la pénurie de matières premières, notamment de bois, est le principal obstacle à la croissance ou même à la subsistance de l'industrie artisanale.

Lorsque la carence de matières premières est principalement due à une disponibilité décroissante des ressources naturelles locales (joncs, roseaux, bambous, rotin, bois, etc.) on ne peut guère intervenir à court terme pour augmenter ces ressources, surtout en ce qui concerne le bambou, le rotin et le bois; ce qu'on peut faire en revanche c'est rendre plus productive l'utilisation des matières premières disponibles. Toutefois, hormis des questions de dotation naturelle de ces ressources, il en existe d'autres, tout aussi importantes peut-être, qui pourraient constituer un obstacle à l'approvisionnement.

Tableau 9: Principaux apports économiques des petites entreprises forestières

Apports	Jamaïque	Honduras	Zambie	Egypte	Sierra Leone	Bangladesh
Emploi total (milliers)	10.2	--	137.4	--	18.0	--
Nombre d'ouvriers stagiaires	1 663	--	4 647	--	--	--
Part des petites industries forestières dans l'ensemble des petites entreprises de transformation						
- valeur ajoutée (%)	47	16	--	18	23	18
- valeur de la production (%)	49	14	--	19	27	--
Revenu net de la main-d'œuvre familiale ($ E.U.)	2 494	1 221	--	495	371	308
Salaire courant en pourcentage du revenu horaire de la main-d'œuvre familiale dans les petites industries forestières	61	64	--	85	63	62
Taux de rentabilité de l'investissement dans les petites industries forestières (%)	33.0	41.7	--	27.5	32.2	54.2

Notes:

Sources: cf. Tableau 2

1/ Les montants (en $ E.U.) et le nombre de stagiaires sont calculés sur une base annuelle.

2/ Le revenu horaire de la main-d'œuvre familiale des petites industries forestières est calculé avant déduction du coût de substitution.

Tableau 10: Classification par ordre d'importance des principaux problèmes relevés par les entrepreneurs des FB-SSI

Domaine	Classification du problème					
	Jamaïque	Honduras	Zambie	Egypte	Sierra Leone	Bangladesh
Financement	1	(1)	3	-	1	(1)
Matière première	2	(3)	2	1	2	(2)
Demande/marché	3	-	4	2	3	(7)
Autres	-	(2)	1	3	-	(3)

Sources: cf. Tableau 2.

Notes:

1/ "1" signifie que le problème a été classé comme ayant une "importance prioritaire".

2/ Les numéros entre parenthèses indiquent que la classification concerne le groupe entier des SSI et non pas les seules FB-SSI.

3/ Les "autres" problèmes ne sont indiqués que lorsqu'ils se rangent parmi les trois catégories principales.

Certains de ces problèmes sont dus aux systèmes de distribution ou de prix et à l'efficacité des services forestiers chargés de contrôler l'exploitation et la conservation de ces ressources. En Thaïlande et aux Philippines, les pénuries de teck et de rotin ont été attribuées aux mesurer restrictives imposées par les services administratifs, encore que les systèmes anarchiques d'exploitation de ces matières premières contribuaient également au problème. En Jamaïque, les contraintes relatives aux matières premières avaient pour origine le manque de devises qui empêchait l'importation de bois d'œuvre et d'autres matériels tels que les produits de finition. Encore en ce qui concerne le bois en Jamaïque, mais aussi le rotin aux Philippines, le manque de compétence et la méconnaissance des procédés de transformation de ces matières premières contribuaient également à leur gaspillage et, partant, à leur pénurie.

La deuxième source de problèmes associés aux matières premières est constituée par le système de commercialisation. En raison de moyens de transports inadéquats ou de systèmes monopolistiques de distribution, les ressources viennent à manquer ou sont inaccessibles. Dans d'autres cas leurs prix sont trop élevés ou instables. Tels étaient, dans une certaine mesure, les problèmes qui affectaient le Bangladesh et l'Egypte.

Bien que les prix des produits aient haussé tout aussi rapidement sinon plus, les taux d'accroissement annuels des prix des matières premières fondamentales pour les petites industries forestières se situaient à 27 pour cent pour la Jamaïque (contre 31 pour cent pour les produits principaux), 18 pour cent pour la Zambie (contre 15 pour cent pour les produits) et 20 pour cent pour le Bangladesh (contre 20 pour cent pour les produits). Etant donné que la matière première ne représente que de 10 à 15 pour cent de la valeur du produit fini, les augmentations de prix susmentionnées n'étaient pas à proprement parler insupportables mais auraient provoqué de gros problèmes de capital d'exploitation. Là où les prix subissent de fortes fluctuations, il devient pratiquement impossible de planifier à l'avance.

Les petits producteurs pourront probablement mieux se débrouiller (en remplaçant les matériaux qui font défaut par d'autres plus économiques) que leurs parternaires plus importants. Cependant, les petites entreprises se trouveront toujours défavorisées pour ce qui est des prix de gros, des importations exemptées de droits de douane et de l'octroi de crédits. En fait, le manque de capital d'exploitation les empêche tant de se soustraire aux effets de la hausse des prix des matières premières que d'acheter des stocks lorsque les prix sont modérés par exemple durant les périodes d'abondance).

La proportion varie d'un pays à l'autre et d'un type d'entreprise à un autre, mais les matières premières représentent en général de 15 à 25 pour cent de la valeur brute de la production. Le Tableau 11 donne le rapport matière première-rendement pour des entreprises de tailles et d'emplacements différents en Jamaïque et au Honduras. Ce tableau semble indiquer que les grosses entreprises urbaines tendent à avoir un rapport matière première-rendement plus élevé. Il n'apparaît pas clairement dans le tableau si les grosses entreprises, situées le plus souvent en milieu urbain, ont un rapport plus élevé parce qu'elles emploient des matières premières plus coûteuses (précieuses ou

importées) ou parce qu'elles ne les utilisent pas de manière rentable. En revanche, quelques petites industries rurales forestières produisent leurs propres matières premières lesquelles ne coûtent souvent que les heures de travail qui ont servi à les produire. Il en résulte que leur rapport matière première-rendement sera inférieur à celui des grosses entreprises urbaines. Le vraie raison pourrait être recherchée dans la combinaison de ces deux hypothèses.

Si l'on n'examine que les opérations employant un seul individu, les zones urbaines tendent à avoir un rapport supérieur aux zones rurales (0,20 contre 0,14 au Honduras et 0,33 contre 0,13 en Jamaïque). Lorsque l'effet de l'emplacement diminue, par exemple pour les zones qui ne sont ni entièrement urbaines ni entièrement rurales, le rapport élevé caractérisant les grosses entreprises persiste encore au Honduras mais est moins constant en Jamaïque.

Problèmes liés au financement

Il ressort du Tableau 10 que le financement représente le problème majeur des producteurs. Les problèmes financiers peuvent se subdiviser en deux groupes: l'investissement (initial ou d'expansion) et le capital d'exploitation. Les aspects concernant l'investissement portent sur la disponibilité de fonds permettant d'implanter une entreprise d'une taille optimale ou d'adopter la technique de production disponible. Les problèmes inhérents au capital d'exploitation concernent l'obtention des fonds nécessaires pour couvrir les dépenses périodiques (y compris l'achat de modestes stocks de matériel et de produits) en temps voulu. Jusqu'à récemment, l'examen des problèmes financiers propres aux petites entreprises de transformation se limitait à ceux relatifs à l'investissement. Aujourd'hui on tend de plus en plus à croire que les besoins en capital d'exploitation des petits entrepreneurs sont tout aussi pressants sinon plus que ceux d'investissement. Ainsi, environ 90 pour cent des problèmes financiers de la Jamaïque étaient dus à des pénuries de capital d'exploitation. Au Honduras, environ deux tiers des propriétaires qui obtenaient des crédits l'utilisaient pour satisfaire leurs besoins en capital d'exploitation (Kelley et Coronado, 1979).

L'investissement initial moyen varie entre $ E.U. 50 en Zambie et $ E.U. 450 en Jamaïque. Près de trois quarts de ces fonds proviennent d'épargnes personnelles ou de dons reçus de parents et amis (Tableau 12). Les prêts dont la plupart sont également accordés par des parents et amis représentent moins de 10 pour cent.

Plus de 80 pour cent du capital d'expansion provient aussi d'économies personnelles et de bénéfices réinvestis. L'examen d'environ 1 000 petites entreprises agricoles et non agricoles choisies au hasard a montré que moins de un pour cent avait reçu des crédits d'une institution financière formelle (Matlon et al, 1979).

Il est beaucoup plus difficile d'obtenir des crédits pour constituer un capital d'exploitation, en dépit du fait que l'entreprise pourrait en avoir un besoin urgent en raison de la hausse des prix des facteurs de production, d'une demande déprimée, du caractère saisonnier de la production et de ventes à crédit non compensées par des achats d'intrants à crédit. Les banques commerciales sont réticentes à octroyer des prêts aux très petites entreprises. Leurs taux d'intérêt et les biens de garantie qu'elles exigent sont extrêmement élevés et ce, pour les protegér contre les risques et les coûts qu'attribuent aux opérations de crédit en faveur des petits entrepreneurs. Et lorsque ce crédit est enfin octroyé, le temps qu'il faut pour accomplir les démarches et, parfois, le mode de versement des fonds peuvent être tous deux extrêmement longs. Ainsi, les biens de garantie au Bangladesh et en Jamaïque représentaient respectivement 300 et 400 pour cent du montant prêté par les institutions formelles. En revanche, les crédits obtenus par des voies informelles, encore qu'ils soient plus coûteux en termes d'intérêt, s'obtiennent plus aisément et ne requièrent pas forcément des biens de garantie d'une valeur exhorbitante.

Malheureusement, la question des besoins financiers des petits producteurs et de la manière de les satisfaire est fortement sujette à controverse et bien souvent s'égare dans les méandres de discussions politiques fort éloignées de la réalité. On a parfois tendance à minimiser l'importance des contraintes financières affectant les petits producteurs, et à désapprouver la concession de prêts à des taux privilégies et l'octroi de services leur permettant de profiter du marché financier commercial. D'un autre côté, il serait déraisonnable d'attribuer tous les problèmes à des contraintes financières et, partant, de préconiser l'octroi de crédits facilités à tous les petits producteurs quels qu'ils soient. Compte tenu des conditions économiques générales, du type d'entreprise en jeu et du moment du cycle de production, on ne peut exclure que puisse se manifester une situation de besoin financier réel. De même, compte tenue des facteurs qui empêchent les petits producteurs d'accéder au marché financier privé (formel ou non), il pourrait y avoir de bons motifs pour que les institutions publiques interviennent et facilitent les transactions.

Tableau 11: Rapports matière première-rendement pour des entreprises de taille et d'emplacement différents. (Exemples pris au Honduras et en Jamaïque).

Taille de l'entreprise (Nombre d'ouvriers par unité)	Rapport entre la valeur des matières premières et celle de la production				
	Zones rurales	Zones semi-rurales	Zones semi-urbaines	Zones urbaines	Ensemble des zones
Honduras					
1	.14	.17	.20	--	.18
2 - 5	.14	.16	.20	--	.19
Plus de 5	--	.26	.42	--	.38
Toutes les tailles	.14	.20	.27	--	.26
Jamaïque					
1	.13	.16	--	.33	.16
2 - 5	.13	.12	.19	.26	.19
Plus de 5	--	.13	.29	--	.24
Toutes les tailles	.13	.14	.23	.27	.20

Sources: Données tirées d'une enquête menée en Jamaïque (1978/80) et au Honduras (1980).

Notes:

1/ "Rural" désigne des villages ou hameux de 2 000 habitants ou moins.

2/ "Semi-rural" désigne des agglomérations de moins de 20 000 habitants situées normalement en milieu rural.

3/ "Semi-urbain" désigne des centres de 20 000 habitants ou plus. Selon cette définition il n'y avait pas de centres semi-urbains au Honduras au moment de l'enquête mais seules des agglomérations rurales et semi-rurales.

4/ "Urbain" dans ce tableau indique la capitale Kingston.

Les opérations des petites entreprises urbaines étant à plus fort coefficient de capital que leurs contreparties rurales, il en résulte que la productivité de leur main-d'œuvre est majeure. Au Honduras, par exemple, le coefficient d'intensité capitalistique (heures) pour les entreprises rurales est égal à 0,05 contre 0,16 pour celui des zones urbaines; la productivité correspondante de la main-d'œuvre (rapport rendement-main-d'œuvre) est respectivement 0,97 et 1,67. En Jamaïque, la productivité du capital pour les entreprises rurales était quatre fois plus élevée que pour les entreprises urbaines.

Problèmes liés à la demande ou au marché

Les producteurs des petites entreprises forestières visent avant tout à satisfaire les besoins de consommateurs ruraux urbains à revenu plutôt faible. La question qui se pose souvent est de savoir si, à mesure que croît le revenu des consommateurs, la demande des produits des petites industries forestières diminue, en d'autres termes s'ils représentent des biens de qualité inférieure. Les rares études menées à cet égard suggèrent qu'il n'en est rien: ainsi, en Sierra Leone l'élasticité de la demande par rapport au revenu relevée durant l'enquête s'élevait à 0,88 ce qui montre que pour chaque augmentation de 10 pour cent du revenu la consommation des produits des petites industries forestières augmenterait de 8,8 pour cent.

Il semblerait que l'application de stratégies encourageant la redistribution des revenus entraînerait en même temps une consommation accrue des produits des petites entreprises et par là même un emploi majeur. De toute évidence on devra examiner un certain nombre de facteurs connexes avant de confirmer ce résultat.

La question du marché et des stratégies de commercialisation appliquées par les producteurs des petites industries forestières est un domaine qui, comme la gestion, appelle probablement une analyse plus approfondie. Les producteurs des petites industries forestières ne s'engagent que rarement dans des activités promotionnelles dans le sens moderne et formel de publicité. Il existe néanmoins un certain nombre de moyens, quelque informels qu'ils soient, qu'utilisent les producteurs pour chercher de lancer leurs produits auprès de clients existants ou potentiels. En Jamaïque une promotion plus poussée des produits aurait porté à une augmentation de la rentabilité.

Des paquets de charbon de bois prêts pour la vente au marché

Les liaisons en amont des produits des petites entreprises forestières avec de gros producteurs par le biais de ventes sur le marché libre ou d'accords de sous-traitance n'ont en réalité guère de consistance. Les rares contrats de sous-traitance existants semblent avoir été passés au sein même du sous-secteur de la petite entreprise entre les plus gros et les plus petits producteurs. Il existe cependant des exceptions, notamment dans certains pays asiatiques.

Un autre débouché important pour les producteurs des petites industries forestières est l'exportation, soit directement soit indirectement par la vente de produits aux touristes ou aux commerçants qui servent ces derniers. En Jamaïque et au Bangladesh, il a été estimé qu'environ 10 pour cent de la valeur totale de la production des petites industries forestières finissent par être exportés. En Thaïlande, on a calculé que 6,5 pour cent de la valeur du mobilier et des accessoires fabriqués par les grandes petites entreprises de transformation sont exportés (cf. Boomgard, 1983).

Tableau 12: Sources d'investissement initial et de capital d'expansion pour les petites entreprises de transformation

	Haïti	Bangladesh	Sierra Leone
Sources d'investissement initial (%)			
Epargnes personnelles et dons	72	73	76
Crédits	12	4	6
Autres sources	16	23	18
Investissement initial total	100	100	100
Sources de capital d'expansion (%)			
Epargnes personnelles et bénéfices réinvestis	81	89	88
Crédits (provenant de toutes les sources)	19	11	8
Autres sources	0	0	4
Total	100	100	100

Source: FAO, 1985

Ramassage de bois par une coopérative villageoise

Les contraintes portant sur les aptitudes des entrepreneurs à la gestion

Le niveau des aptitudes à la gestion d'un entrepreneur est un facteur capital tant pour la viabilité d'une industrie que pour la réussite des interventions extérieures. L'un des traits distinctifs des propriétaires de petites entreprises de transformation est qu'ils sont à la fois investisseurs et gérants. Aucun d'eux n'a les moyens d'engager un digeant compétent de l'extérieur. Toutefois, cette situation n'est pas entièrement dépourvue d'avantages. En effet, le taux élevé de rentabilité de l'investissement des petites entreprises de transformation observé plus haut semble découler précisément du fait que l'entrepreneur ou le propriétaire planifie et gère sa propre entreprise. C'est dans ce rapport que l'on reconnaît le mérite des petites entreprises.

Beaucoup tendent à croire qu'à mesure que se développe une entreprise la gestion pourrait constituer un élément restrictif. La faiblesse de la gestion, même en l'absence de croissance, est une question qui mérite elle aussi d'être approfondie car dans certains cas cette faiblesse a représenté un problème grave. En Jamaïque environ 20 pour cent des propriétaires interrogés n'ont pas su identifier un seul élément fondamental de coût dans leur entreprise. Près de 17 pour cent ont été incapables d'identifier trois éléments de coût ou davantage. De semblables défaillances porteront inévitablement à une diminution des gains de l'entreprise et, par la suite, à sa fermeture même. On pourrait résoudre ce type de problème avec de l'expérience et peut-être une formation à des pratiques améliorées. Le Tableau 13 met en relief certaines caractéristiques des producteurs de petites industries forestières qui pourraient influencer leur efficacité. Des pratiques encore plus résolutives telles que la récolte d'informations, des techniques de production améliorées et des stratégies de commercialisation n'y figurent pas. Elles pourraient néanmoins faire l'objet d'interventions dont le succès dépendra du type de caractéristiques indiquées au Tableau 13.

L'âge du propriétaire associé à celui de l'entreprise pourrait donner des indications sur la durée ou l'étendue de l'expérience dans un certain type d'industrie. Avoir été formé comme apprenti pourrait également préparer une personne à affronter différents aspects d'une entreprise.

La tenue des livres est à un niveau très faible dans tous les pays examinés sauf la Sierra Leone. Cependant le rôle que joue la comptabilité dans l'augmentation de la rentabilité n'est pas toujours étayé de preuves empiriques. Il existe probablement un chiffre d'affaire où la comptabilité est absolument indispensable au succès d'une opération. En revanche, dans beaucoup de cas la tenue des livres coûte cher, à tel point qu'il pourrait ne pas convenir à tous les producteurs de petites industries forestières de tenir une comptabilité détaillée.

Les données du Tableau 13 pourraient fournir quelques indications sur le niveau des capacités de gestion mais elles n'offrent aucune information sur les chances de succès d'entreprises individuelles. Ces informations pourraient cependant être aisément déduites d'analyses d'entreprises performantes et d'un examen détaillé des expériences passées de chaque entrepreneur dans l'environnement économique (de marché) et politique du moment. Cependant, étant donné que l'existence de données portant sur les facteurs de production et le rendement au cours d'un cycle de production représente l'exception plutôt que la règle pour les petites entreprises, il est pratiquement impossible de faire des analyses comparatives financières ou commerciales complètes, à moins naturellement de disposer de suffisamment de temps pour recueillir les données nécessaires pour les entreprendre.

En outre, si l'on veut accorder suffisamment d'attention à d'autres activités connexes, qui exigent également le temps et l'argent du propriétaire, la période de temps qu'il faudra consacrer à la collecte des données risque d'être longue; dès lors, des analyses quantitatives sur le rendement de l'entreprise aux fins de planifier des interventions finissent inévitablement par se limiter aux grosses entreprises urbaines qui tiennent une comptabilité, et par négliger les petites unités qui représentent tout de même la part du lion dans le sous-secteur des petites entreprises de transformation.

Selon l'objectif poursuivi, on pourrait peut-être se passer d'informations complètes ou ne pas dépendre exclusivement d'évaluations quantitatives. Avec une bonne connaissance générale de certaines activités et groupes industriels on pourrait recueillir assez rapidement des informations pouvant fournir des indications ou des données comparatives approximatives sur certaines variables. Ainsi, les coûts d'approvisionnement en matières premières pourraient indiquer des différences de qualité de la gestion.

Toute estimation quantitative disponible devra être complétée par des évaluations semi-quantitatives et personnelles. En fait, des enquêtes sur la viabilité économique de l'entreprise qui portent sur des variables non quantifiables, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de celle-ci, seront tout aussi importantes.

Tableau 13: Aspects de la gestion de producteurs ou propriétaires de petites industries forestières

Caractéristiques des producteurs ou propriétaires	Jamaïque	Honduras	Zambie	Egypte	Sierra Leone	Bangladesh
Pourcentage d'heures de travail consacrées à l'entreprise	64	53	--	(84)	(34)	--
Age moyen	40	41	38	49	--	--
Ont établi leur propre entreprise (%)	98	99	(78)	49	--	42
Taux d'alphabétisation (%)	97	74	58	--	33	59
Années de formation	6	--	--	1	--	--
Embauchent des apprentis (%)	78	52	(63)	28	(90)	25
Tiennent une comptabilité (%)	7	9	9	--	21	4

Sources: FAO, 1985; Fisseha, 1982.

Notes:

1/ Les chiffres entre parenthèses se rapportent à toutes les petites entreprises.

2/ "Ont établi leur propre entreprise" indique le pourcentage de propriétaires qui ont implanté leur entreprise en partant de zéro.

3/ "Tiennent une comptabilité" désigne les propriétaires qui tiennent des registres encore qu'incomplets.

Bibliographie (Fisseha)

Badr, Mahmoad, Nadia El Sheikh, James Seale, Stephen Davies, Abdel Azim Mostafa, et Abdel Rahman Saidi.,
1982 "Small-Scale Enterprises in Egypt": Fayoum and Kalyubiya Governorates Phase I Survey Results. MSU Rural Development Series, Working Paper No. 23. East Lansing: Michigan State University, Department of Agricultural Economics.

Bangladesh Institute of Development Studies (BIDS).,
1981 "Rural Industries Study Project:"Final Report. Dacca, Bangladesh.

Boomgard, James J.,
1983 "The Economics of Small-Scale Furniture Production and Distribution in Thailand." Unpublished Ph. D. dissertation, Department of Agricultural Economics, Michigan State University. East Lansing, Michigan.

Byerlee, Derek, Carl Eicher, Carl Liedholm et Dunstan Spencer.,
1983 "Employment-Output conflicts, Factor-Price Distortions, and Choice of Technique: Empirical Results from Sierra Leone." Economic Development and Cultural Change. 31(2): 315-336.

Chipete, Mafa E.,
1984 "Rural Non-Farm Employment and Income Generating Activities in Developing Countries: The Contribution of Wood-Processing Activities." Draft. FAO; Rome.

Chuta, Enyinna et Carl Liedholm.,
1979 "Rural NOn-Farm Employment: A review of the State of the Art." Michigan State University Rural Development Papers, Paper No. 4. East Lansing: Michigan State University Department of Agricultural Economics.

1975 "The Role of Small-Scale Industry in Employment Generation and Rural Development: Initial Research results from Sierra Leone." African Rural Employment Paper No. 11. East Lansing: Michigan State University, Department Agricultural Economics.

1982 "Employment Growth and Change in Sierra Leone Small-Scale Industry, 1974-80." International Labour Review. 121(1): 101-113.

Davies, Omar., Yacob Fisseha, et Claremont Kirton.,
1979 "Small-Scale, Non-Farm Enterprises in Jamaica: Initial Survey Results." MSU Rural Development Series, Working Paper No. 8. East Lansing: Michigan State University, Department of Agricultural Economics.

Davies, Stephen., et al.,
1984 "Small Enterprises in Egypt: A study of Two Governorates." MSU International Development Papers, Working Paper No. 16. East Lansing: Michigan State University, Department of Agricultural Economics.

FAO.,
1985 "The Contribution of Small-Scale Forest-Based Processing Enterprises To Rural Non-Farm Employment and Income in Selected Developing Countries." (Tiré de l'étude de Yacob Fisseha).

Fisseha, Yacob.,
1982 "Management Characteristics, Practices, and Performance in the Small-Scale Manufacturing Enterprises: Jamaican Milieu." Unpublished Ph.D. dissertation. East Lansing: Michigan State University, Department of Agricultural Economics.

Fisseha, Y. et Omar Davies.,
1981 "The Small-Scale Manufacturing Enterprises in Jamaica: Socio-economic Characteristics and Constraints." MSU Rural Development Series, Working Paper No. 16. East Lansing: Michigan State University, Department of Agricultural Economics.

Fisseha, Y. et John Milimo.,
1986 "Rural Small-Scale Forest-Based Processing 1986 Enterprises in Zambia: Report of a 1985 Pilot Survey." FAO, Rome.

Haggblade, S., Jacques Defay et Bob Pitman.,
1979 "Small Manufacturing and Repair Enterprises in Haiti: Survey Results." Michigan State University Rural Development Series Working Paper No. 4. East Lansing: Michigan State University, Department of Agricultural Economics.

Industrial Management Co., Ltd., - Industrial Finance Corporation of Thailand (IMCL-IFCT) ed.
1983 "Rural Off-Farm Employment in Thailand." Bangkok, Thailand.

Kelly, John C. et Luis Coronado.,
1979 "A Profile of Rural Small Industries in Selected Areas of Honduras: A Report for the Agency for International Development." Tegucigalpa: Honduras.

Liedholm, Carl et Enyinna Chuta.,
1976 "The Economics of Rural and Urban Small-Scale Industries in Sierra Leone." African Rural Economy Paper No. 14. East Lansing: Michigan State University, Department of Agricultural Economics.

Matlon, Peter J.,
1979 "Income Distribution Among Farmers in Northern Nigeria: Empirical Results and Policy Implications." African Rural Economy Paper No. 18. Department of Agricultural Economics, Michigan State University. East Lansing, Michigan.

Matlon, Peter J. et al.,
1979 "Poor Rural Households, Technical Change and Income Distribution in Developing Countries: Two Case Studies from West Africa." African Rural Economy Working Paper No. 29. Department of Agricultural Economics, Michigan State University. East Lansing, Michigan.

Mead, Donald. C.,
1983 "Subcontracting in Central Java: Report on Consultancy." Department of Agricultural Economics, Michigan State University. East Lansing, Michigan.

Milimo, John T. et Yacob Fisseha.,
1986 "Rural Small-Scale Enterprises in Zambia: Results of a 1985 Country-Wide Survey." MSU International Development Papers. Working Paper No. 28. East Lansing: Michigan State University, Department of Agricultural Economics.

Spencer, Dunstan S.C., Derek Byerlee et Steven Franzel.,
1979 "Annual Costs, Returns, and Seasonal Labor Requirements for Selected Farm and Non-Farm Enterprises in Rural Sierra Leone". African Rural Economy Working Paper No. 27. Department of Agricultural Economics, Michigan State University. East Lansing, Michigan.

Stallmann, Judith I. et James W. Pease.,
1983 "Rural Manufacturing in Three Regions of Honduras." Draft report. East Lansing: Michigan State University, Department of Agricultural Economics.

L'emploi dans le secteur urbain informel des industries du bois: résumé d'études OIT

par

B. Strehlke
Secrétariat OIT, Genève

Introduction

A l'occasion de la première session de son Comité sur la foresterie et les industries du bois, l'OIT présenta un rapport portant sur les moyens de réaliser le plein emploi dans les industries du bois. L'information disponible pour la préparation du rapport concernait presque exclusivement le secteur formel. Cependant, compte tenu du fait que le secteur informel des industries du bois joue un rôle important dans de nombreux pays en développement, il fut proposé de recueillir des informations spécifiques sur cet aspect aussi de l'industrie. Un canevas fut préparé et envoyé à un certain nombre de bureaux extérieurs de l'OIT et, sur cette base, cinq études de cas furent réalisées, trois portant sur l'industrie du bois en général en Côte d'Ivoire, en Inde et au Pérou et deux sur la fabrication de meubles aux Philippines et au Mexique. Les résultats principaux de ces études sont résumés ci-dessous et concernent en premier lieu l'emploi urbain.

Résultats principaux

Caractéristiques générales du secteur informel

Il n'existe pas de définition précise du secteur informel de sorte qu'il est difficile de comparer les études qui s'y rapportent. La production échappe normalement au contrôle du gouvernement et les statistiques officielles ne sont pas souvent disponibles. D'une manière générale, les entreprises emploient moins de cinq personnes et rarement plus de dix, les conditions de travail sont médiocres, les ateliers et l'équipement sont normalement très simples et les compétences techniques et les capacités de gestion tendent à être limitées. Le financement, les ressources en matières premières et la commercialisation posent souvent de gros problèmes mais, en dépit de cela, le secteur jouit d'une étonnante capacité de fournir des emplois et d'offrir des biens et services fondamentaux aux couches les plus pauvres de la population.

Au cours de périodes de récession économique, le secteur informel tend a manifester une forte vitalité, une capacité prononcée d'adaptation et beaucoup de dynamisme. Souvent il assure 50 pour cent et même plus de l'emploi urbain et joue également un rôle important dans l'emploi rural. C'est pourquoi au cours des dernières années ce secteur a fait l'objet d'un intérêt croissant en tant que moyen de répondre à une demande grandissante d'emplois.

Le secteur informel manque d'organisation au niveau tant de l'employeur que de l'ouvrier. Les organisations ouvrières du secteur formel déplorent les conditions de travail médiocres et les faibles salaires des entreprises informelles et recommandent que, dans le cadre des politiques de l'emploi, des mesures soient prises pour assurer le passage graduel de ces entreprises du secteur informel au secteur formel.

Néanmoins, dans les conditions actuelles de nombreux pays en développement, on ne voit aucun signe qui fasse supposer que des transferts importants auront lieu dans le court ou le moyen terme. Dès lors, dans la promotion du secteur informel et dans l'aide qu'on lui accorde on devra continuer à tenir compte de sa structure particulière.

D'ordinaire, le secteur formel se subdivise en petites, moyennes et grandes entreprises. A mesure que croît la taille de l'unité, le contrôle qu'exerce le gouvernement ainsi que ses efforts de promotion augmentent normalement. Les petites entreprises formelles doivent souvent affronter des problèmes semblables à ceux du secteur informel. Cependant la ligne de démarcation entre ces deux est représentée par le fait que le deuxième est laissé pratiquement à ses propres moyens alors que le premier jouit d'un accès facile à l'aide. Dans les zones urbaines, notamment, il existe des liens évidents entre les deux secteurs. En période de récession économique, lorsque le secteur formel est forcé de

réduire sa main-d'œuvre, celle-ci peut être partiellement absorbée par le secteur informel de manière temporaire ou permanente. Les compétences acquises dans le secteur formel sont ainsi mises à profit dans le secteur informel. En outre, ce dernier travaille souvent en vertu d'accords de sous-traitance passés avec le secteur formel.

Lorsque l'activité industrielle est la transformation secondaire du bois, le gros de la production consiste souvent en meubles de base tels que chaises, lits, tables et armoires fabriqués sur commande et vendus sur place par le propriétaire de l'atelier lui-même, et rarement par l'entremise de commerçants. La plupart des acheteurs ont des moyens limités de sorte que la qualité et le prix des produits sont inférieurs à ceux du secteur formel. La réparation des meubles joue également un rôle important.

Dimensions du secteur informel

En ce qui concerne le secteur de la transformation secondaire du bois, on dispose pour la Côte d'Ivoire de quelques analyses comparatives des secteurs formel et informel. Le premier a procuré, en 1974, 8 100 emplois et, en 1981, 7 139 emplois. Dans le secteur informel, l'occupation dans les villes de plus de 10 000 habitants s'élevait en 1976 à 3 487 emplois et atteignait 5 921 en 1984. Si l'on ajoute à ce chiffre 30 pour cent environ pour les zones rurales, il résulte que désormais le secteur informel a sans nul doute dépassé le secteur formel du point de vue du nombre d'employés et qu'il témoigne de bonnes perspectives de croissance, alors que dans le secteur formel l'emploi a fait preuve ces dernières années d'une certaine inactivité. En moyenne, un atelier du secteur informel fournit du travail à trois personnes, à savoir le propriétaire, un salarié et un ouvrier non salarié faisant normalement partie de la famille.

Pesée du bois pour la vente

Au Pérou une étude a été menée en 1984 sur le secteur informel de Lima. Sur un échantillon de 1 979 "mini" entreprises, 67 étaient engagées dans la menuiserie. Si l'on étend les résultats à la ville de Lima tout entière, on obtient un total de 8 110 ateliers informels de menuiserie employant en moyenne 2,5 personnes et procurant 20 275 emplois, à savoir quatre fois autant que le secteur formel du meuble ou deux fois autant que le secteur des industries du bois pour le pays entier. Ces emplois ont crû rapidement durant les années de récession économique, à savoir de 1965 à 1969 et de 1980 à 1984, lorsque le secteur formel s'est trouvé en crise. Il existe des liens évidents entre les deux secteurs puisque d'une part les ouvriers au chômage du secteur formel semblent se tourner vers celui informel et que d'autre part ceux employés dans le secteur formel font des heures supplémentaires dans des ateliers informels.

Au Mexique en 1975, 4 268 ateliers de fabrication de meubles, soit 84 pour cent, employaient cinq personnes ou moins. Certains de ces petits ateliers appartenaient au secteur formel alors que certains autres de plus grande taille présentaient les caractéristiques du secteur informel. Les

informations statistiques disponibles ne permettent cependant pas une classification précise. A la suite de la récession économique, la production de meubles diminua de 25 pour cent entre 1981 et 1984. Il est probable que les petits ateliers ont eu moins à souffrir de cette réduction que les grands.

Aux Philippines, une enquête menée en 1978 a montré que sur 2 357 fabricants de meubles enregistrés, 1 718, soit près de trois quarts du total, employaient dix personnes au moins. La plupart de ces firmes étaient estimées appartenir au secteur informel.

En Inde, dans la zone urbaine de New Delhi, le nombre d'ouvriers dans les industries du bois s'élevait en 1980 à 9 865 dont 25,7 pour cent travaillaient dans des ateliers ayant de un à deux employés, 49,9 pour cent dans des unités de 3 à 9 employés et seuls 24,4 pour cent dans des entreprises de 10 employés ou davantage. Le secteur informel procure bien plus d'emplois que le secteur formel et représente dans ce domaine une source indispensable de produits ligneux économiques pour la population de New Delhi.

Caractéristiques des ouvriers et des conditions de travail

Le niveau d'éducation des personnes employées dans les ateliers de menuiserie informels est normalement faible. En Côte d'Ivoire 67,2 pour cent des ouvriers n'ont jamais été à l'école. D'ordinaire la formation à la menuiserie se fait sur le tas. L'étude sur le Pérou a indiqué que 37,3 pour cent des propriétaires d'ateliers avaient acquis quelques connaissances techniques au cours d'un emploi précédent dans le secteur formel, 34,3 avaient été formés par des membres de leur propre famille et seuls 3 pour cent avaient reçu une formation professionnelle proprement dite. Le pourcentage de jeunes ouvriers paraît élevé et beaucoup d'entre eux sont considérés comme des "apprentis". Au Mexique, 47 pour cent des gens qui travaillent dans le secteur informel ont de 12 à 24 ans alors que pour le secteur informel ce chiffre s'élève à 25 pour cent. C'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles le roulement du personnel est si élevé. Aux Philippines les ouvriers ne restent dans le secteur informel que pendant cinq ans en moyenne.

Les conditions de travail de ce secteur sont caractérisées par un maigre salaire, l'absence d'assurances sociales, des risques élevés d'accidents, un travail physique pénible et prolongé et un horaire irrégulier. En Côte d'Ivoire la semaine de travail varie de 40 à plus de 100 heures, la moyenne se situant à 66. Au Mexique 40 pour cent des employés du secteur informel reçoivent moins de 50 pour cent du salaire légal minimal, alors que 63 pour cent des ouvriers du secteur formel gagnent plus de deux fois autant. Souvent les petits entrepreneurs font semblant d'ignorer tant la nécessité d'améliorer les conditions de travail que l'augmentation de la productivité, et la satisfaction de la tâche accomplie qui en résultent.

Problèmes fondamentaux et solutions possibles

Le problème majeur auquel se heurte le secteur informel est celui du financement. La plupart des propriétaires ne tiennent pas de registres et n'ont pas accès au crédit bancaire. Le financement provient donc normalement de leurs propres ressources ou de prêts de parents et d'amis, comme c'est le cas au Pérou (77,6 pour cent et 7,5 pour cent respectivement). Mais ce sont les prêteurs sur gages privés qui constituent normalement l'attraction principale et qui exigent d'habitude des intérêts très élevés.

Le capital industriel fixe est très modeste et ce, en grande partie parce que les sources de financement "informel" ne permettent pas de mobiliser de fortes sommes. Pour 30 dans 67 entreprises de menuiserie péruviennes examinées, ce capital équivalait à moins de 967 $ E.U. et dans seuls cinq cas il s'élevait à plus de 9 678 $ E.U. Dans la plupart des ateliers, les entrepreneurs doivent se contenter d'outils simples ou acheter un équipement très rudimentaire, souvent d'occasion. Des problèmes se posent également en ce qui concerne le pièces détachées et l'entretien. Parmi les fabricants de meubles enregistrés aux Philippines, 12,1 pour cent possèdent des outils électriques portatifs. Au Pérou, même les ateliers les plus modestes emploient généralement des outils électriques portatifs pour les opérations de sciage, perforage et ponçage et disposent d'un petit tour ou d'une simple raboteuse. Ailleurs, on ne trouve que rarement des appareils actionnés électriquement et les simples outils à main sont de règle.

Les problèmes d'approvisionnement en bois utilisable comme matière première sont courants, notamment en zones urbaines. Le bois qui est disponible est rarement sec et les entrepreneurs n'ont qu'une connaissance superficielle des différentes essences, de leurs utilisations spécifiques et de leurs techniques de traitement. Les prix tendent à être élevés c'est pourquoi l'on utilise souvent du bois de rebut provenant de matériaux d'emballage. Cependant, quelques entrepreneurs achètent du bois raboté et coupé à la longueur voulue.

En ce qui concerne les moyens de résoudre les problèmes du secteur informel et les mesures à prendre pour renforcer ses activités, les avis concordent sur la plupart des domaines prioritaires, à savoir l'approvisionnement en matières premières, le crédit et la formation. Cependant les améliorations à apporter varient en fonction des conditions locales. Le protagoniste est naturellement le propriétaire de l'atelier et dans de nombreux cas la meilleure façon de se pencher sur ses problèmes consiste à collaborer avec lui. L'aide institutionnelle est sans nul doute souhaitable, à condition qu'elle soit souple et sache respecter l'environnement particulier où opère le secteur informel.

En ce qui concerne l'approvisionnement en matières premières, la constitution de chantiers de bois serait d'une grande utilité car les prix et la qualité du matériau sont raisonnables et le bois peut être coupé sur mesure et séché. Ces chantiers pourraient également rassembler, trier et distribuer les déchets des scieries qui trouvent encore de nombreuses utilisations dans le secteur informel.

Il faudrait rendre le crédit accessible en des termes et à des conditions qui conviennent non seulement aux ateliers de menuiserie mais encore à l'ensemble du secteur informel. Ou pourrait l'accompagner de notions fondamentales de comptabilité et de gestion générale d'une entreprise. L'intervention des institutions publiques serait essentielle pour la prise en charge de ces questions.

Pour ce qui est de la formation il est clair que le secteur informel appelle des méthodes simples, accessibles aux entrepreneurs, aux "apprentis", et aux ouvriers. L'accent devra être mis sur l'instruction de courte durée dans les ateliers mêmes; elle portera sur des activités spécifiques où de modestes changements peuvent accroître la productivité, rationaliser l'emploi de la matière première, réduire le temps d'inactivité des machines, relever la qualité du produit et promouvoir de meilleures conditions de travail.

A long terme, il conviendra d'adopter, à l'appui du secteur informel, des mesures juridiques qui favorisent une productivité accrue et des conditions de travail plus acceptables, facilitent les procédures administratives et réduisent les contraintes qu'exercent des impôts excessifs.

Enfin, les organisations ouvrières et d'employeurs du secteur formel de l'industrie du bois ne devraient pas considérer le secteur informel comme un corps étranger, engagé dans une concurrence déloyale à leur égard et dans des activités clandestines soumises à des conditions de travail inacceptables, mais comme un partenaire cherchant à s'intégrer à l'industrie pour le bien de la communauté tout entière.

Conclusions

Les résultats des études de cas, encore qu'ils portent davantage sur le contexte urbain que sur celui rural, suivent de près les grandes lignes du rapport FAO sur l'apport des petites entreprises de traitement des produits forestiers à l'emploi rural non agricole et au revenu dans certains pays en développement publié en 1985.1/ En fait, le rapport de la FAO se fonde essentiellement sur des données concernant de petites unités de moins de cinq employés qui seraient normalement considérées comme des entreprises informelles, selon la définition des études de l'OIT.

Il semble que diverses approches soient nécessaires pour affronter les problèmes des secteurs formel et informel et on devrait examiner et approfondir cette question.

Etant donné la rareté des renseignements disponibles sur le secteur informel dans les industries du bois, les informations contenues dans les études de l'OIT seront réunies et publiées avec le maximum de détails. Il a en outre été prévu de compléter, autant que faire se peut, ces études et d'en préparer le suivi dans le cadre des activités opérationnelles actuelles de l'OIT.

L'un des domaines qui mérite également une attention particulière dans ce contexte est celui du sciage de long qui continue de jouer un rôle important dans bien des pays en développement et qui approvisionne en matières premières les menuisiers ruraux et les fabricants de meubles.

1/ The Contribution of small-scale forest-based processing enterprises to rural non-farm employment and income in selected developing countries. Document FO:MISC/85/4, FAO, Rome (1985).

Résumés d'études de cas préparées par l'OIT

Mertens, L.:	Le secteur informel dans la fabrication de meubles en bois au Mexique.
Salas Ciminago, E.:	L'emploi dans les secteurs formel et informel des industries du bois au Pérou.
Lantican, C.B. et al:	Rapport sur l'emploi dans le secteur informel de l'industrie du meuble en bois et de la menuiserie aux Philippines.
Anderson, R.:	Emploi dans les secteurs formel et informel des industries du bois en Côte d'Ivoire.
Kacker, B.N. et Darwar, J.S.:	Emploi dans les industries du bois, notamment dans le secteur informel.

Croissance et dynamisme des petites entreprises rurales: les carences de l'information

par

Enyinna Chuta
Modibbo Adama College
Université de Maiduguri, Nigeria

Introduction

La littérature existante sur la petite industrie abonde en informations empiriques sur les aspects statiques du secteur. La majeure partie des renseignements concernant l'étendue, la composition, les caractéristiques, les proportions factorielles, les tendances de la consommation, etc. sont fondées sur des données basées sur une coupe statistiques (FAO, 1985). Il n'existe pas de données extraites de séries chronologiques concernant le secteur pour la plupart des pays en développement. C'est pourquoi les analyses touchant le dynamisme et la croissance des petites entreprises rurales n'ont pas fourni de résultats particulièrement prometteurs. La formulation de politiques et l'élaboration de projets et de programmes se sont fixées comme objectif la création d'emplois à court terme sans bien comprendre leurs répercussions à long terme.

L'information limitée disponible sur les taux de croissance ne se présente pas sous la forme d'une série chronologique continue. Les taux de croissance positifs calculés à partir de séries chronologiques discontinues, notamment pour deux moments différents en Sierra Leone (Chuta et Leidholm, 1982), sont souvent contredits par des taux d'attrition élevés tels ceux observés en Inde (Nag, 1980). Un certain nombre de preuves démontrent que maintes entreprises artisanales en Inde n'ont pu survivre que grâce à des subventions gouvernementales considérables. Les quelques données concernant les taux de croissance que l'on cite souvent pour la Corée du sud, Taiwan et les Philippines sont trop rares pour être fiables. Ainsi que l'observe clairement l'OIT "on connaît encore très peu de choses sur des aspects tels que le taux de mortalité des petites entreprises rurales, les conditions de leur succès et de leur expansion ou les raisons de leur faillite" (OIT, 1984).

La présent article se propose de centrer l'attention sur certaines lacunes de l'information qui devront être comblées si l'on veut affronter les questions de croissance et de dynamisme du secteur. Les thèmes qui seront analysés porteront sur les coûts unitaires minimaux, la gestion, la productivité de la main-d'œuvre, et la demande.

Coût unitaire de la production

Bien souvent, les critères servant à évaluer la viabilité économique ou financière des petites entreprises comprennent les taux de rentabilité de l'entreprise/main-d'œuvre familiale/propriétaire et les taux de bénéfices dégagés de l'investissement. Alors que le premier est généralement comparé au coût de substitution de la main-d'œuvre pour en évaluer l'efficacité, le taux de rentabilité de l'investissement indique l'étendue du gain réalisé compte tenu du taux d'intérêt du moment. Malheureusement, il n'est pas clairement indiqué si les taux anormalement élevés de rentabilité observés chez les petites entreprises découlent d'un investissement faible ou d'autres raisons.

Ces taux élevés que l'on constate ne sont pas compatibles avec l'exiguité des réinvestissements de ces entreprises. De même les bénéfices ne se traduisent pas en un accroissement de la production, des dépenses ou de l'investissement. Il faudrait probablement avoir recours à d'autres critères pour évaluer la viabilité à long terme des petites entreprises.

Un des critères qui pourrait être utilisé pour évaluer le potentiel de croissance est le concept de l'entreprise optimale, à savoir une entreprise compétitive opérant à un niveau où dans les conditions de technique et de capacité d'organisation existantes, les coût moyens de production sont le plus faibles, une fois inclus tous ceux devant être couverts à long terme. Le critère du coût unitaire de production le plus faible devrait servir pour vérifier la validité du critère du taux de bénéfice lorsqu'on évalue la viabilité

Tableau 14: Production à court terme et coûts relatifs pour les boulangeries de la Sierra Leone (1974/75)

Technologie	Valeur du rendement brut (Le) 1/	Coût total (Le)	Indicateurs: Taux de bénéfice %	Classement	Coût unitaire (Le)	Classement
Four à thermostat	150 000	146 000	3	4	.97	4
Four chauffé au rouge (dans la capitale)	75 000	66 600	19	3	.88	3
Fours à plusieurs étages (dans la capitale)	113 500	117 700	-10	6	1.03	6
Four à plusieurs étages (dans la province)	32 500	27 600	.7	5	.85	2
Four à pelle rotative	28 400	18 200	272	1	.64	1
Four traditionnel	4 200	4 100	24	2	.98	5

Source:

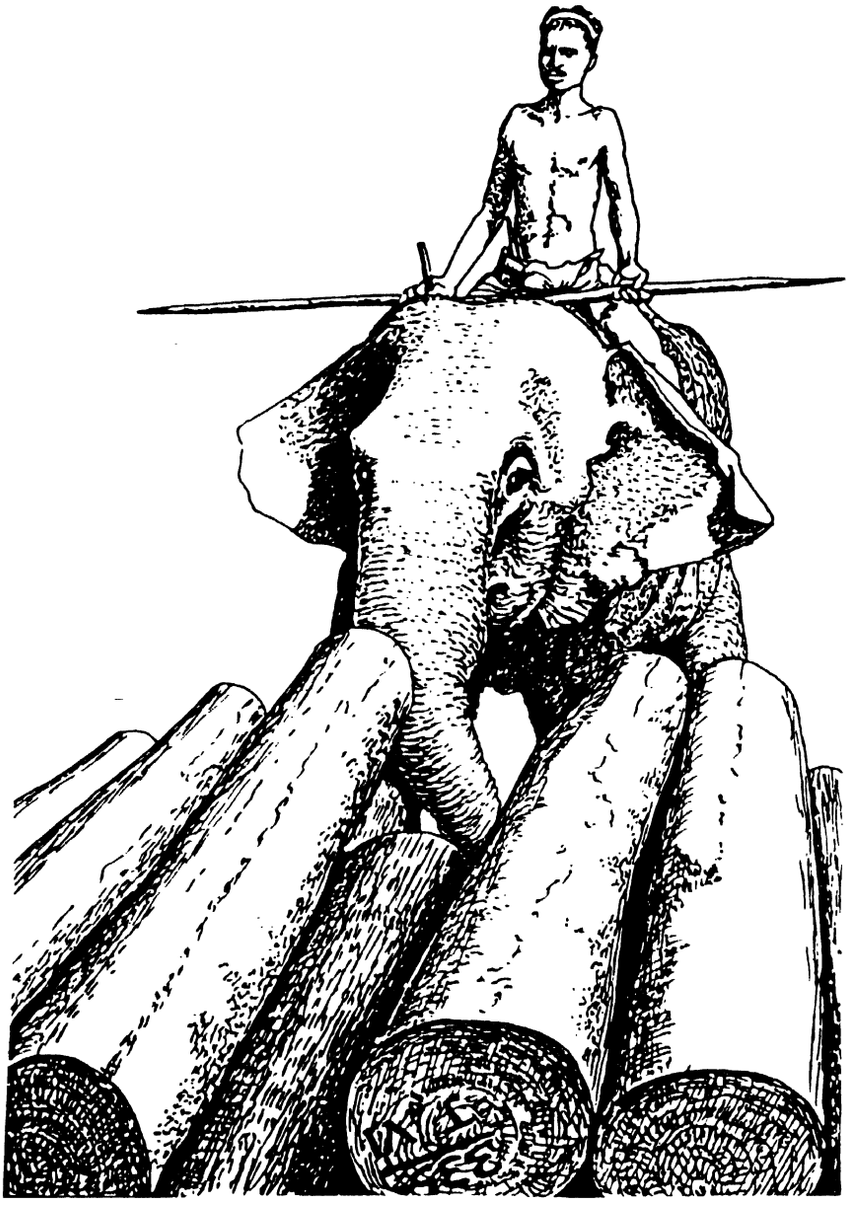
Adapté de Chuta et Liedholm: "Employment and growth in small-scale industry", Londres, Mcmillan, 1985, Tableau 7.6, p. 125.

Note:

1/ Le = leone (unité monétaire de la Sierra Leone).

2/ Les coûts totaux comprennent ceux de la matière première, du capital annuel, de la main-d'œuvre, etc.

de différentes technologies ou entreprises. Une analyse du Tableau 14 montre que si l'on voulait classer par exemple les différentes techniques de panification pratiquées en Sierra Leone par rapport à leur taux de rentabilité, la technique à plus fort coefficient de main-d'œuvre, à savoir le four traditionnel, se placerait au deuxième rang alors que, en termes de coût unitaire de production, sa performance est médiocre et qu'il pourrait fort bien ne pas supporter à longue échéance la concurrence du marché. Un corollaire important qui se dégage de ces observations est que l'emploi excessif de main-d'œuvre pourrait s'avérer improductif car le chapitre salaires du budget augmenterait exagérément au détriment de la rentabilité. De même, une intensité excessive de capital pourrit porter à des surcroîts de capacité et à des gaspillages économiques.



En vue d'obtenir les coûts unitaires à long terme des petites entreprises de la Sierra Leone, il a été procédé à une projection jusqu'en 1985 des données concernant le rendement de 1974/75 en utilisant le système de la programmation linéaire (Chuta, 1977). Des suppositions réalistes ont été formulées en ce qui concerne le taux d'accroissement démographique, l'élasticité de la demande en fonction du revenu pour les produits de diverses petites entreprises et le taux de croissance annuel du PIB par habitant. Le Tableau 15 donne les coûts unitaires de production prévus pour des entreprises représentatives dans l'industrie de la menuiserie. Ainsi qu'on pouvait s'y attendre, le modèle de programmation linéaire a choisi les entreprises optimales dans deux positions intermédiaires pour représenter la production du pays tout entier.

Tableau 15: Coût unitaire à long terme et sélection de l'entreprise optimale dans l'industrie de la menuiserie en Sierra Leone.

Position	Caractéristiques représentatives de l'usine	Coût unitaire courant (Le)	Nombre d'entreprises optimales
Ville de plus de 120 000 habitants	Petits outils	.72	-
	Grandes machines	.27	-
Ville de 20 000 à 100 000 habitants	Petits outils	.18	432
	Petits outils	.37	-
	Grandes machines	.31	-
Villes de 2 000 à 20 000 habitants	Petits outils	.41	-
	Petits outils	.10	746
	Petits outils et petites machines	.21	-
Villes de moins de 2 000 habitants	Petits outils	.45	-
	Petits outils	1.90	-
	Petits outils	1.10	-

Notes:

1/ Les coûts unitaires sont ceux de la main-d'œuvre et du capital.

2/ Noter l'étendue de la gamme des coûts unitaires pour des entreprises utilisant le même type de matériel de base

D'une importance fondamentale est la question de savoir pourquoi certaines enteprises sont en mesure de produire avec de faibles coûts unitaires alors que d'autres en sont incapables. Du point de vue de la théorie économique, il existe des forces techniques (rapport facteurs de production-rendement), financières, de gestion et de commercialisation qui exercent une influence sur la capacité des entreprises de réaliser l'opération optimale. Celles qui tentent d'instaurer un équilibre entre les différents optimums sont souvent les plus viables.

Cependant, il est clair qu'il pourra y avoir des conflits entre les opérations ayant les meilleurs niveaux techniques et celles dont la gestion est la plus performante. Ainsi, dans le secteur de la petite entreprise de certains pays en développement il existe un déséquilibre prononcé entre l'optimum technique et l'optimum de la gestion en faveur du premier. Il en résulte que certaines entreprises utilisent un équipement sophistiqué sans pour autant tenir une comptabilité précise de leurs transactions commerciales. Certains propriétaires possèdent plusieurs établissements industriels sans avoir la capacité de gestion voulu pour en contrôler et en évaluer la performance. Nous reviendrons plus tard sur le problème de la gestion.1/ Quoi qu'il en soit, pour la plupart des petites entreprises (notamment les unités rurales) l'étroitesse du marché ou de la demande donne lieu à des excès de capacité de sorte qu'aucune des forces théoriques qui déterminent la taille optimale ne pourra jamais atteindre un niveau raisonnable.

Amélioration de la capacité de gestion

Stewart (1966) utilise la formule Harrod-Domar et définit le taux de croissance comme étant égal au taux de l'épargne en supposant une augmentation constante du rapport capital-rendement. En outre, le taux de l'épargne est estimé être fonction de quatre facteurs, à savoir les économies, l'investissement, la capacité d'absorption et la volonté d'investir. Au micro niveau de l'entreprise, le facteur capacité d'absorption est vital car il porte sur des questions d'aptitude à la gestion, d'administration et de compétences techniques sans lesquelles les taux de rentabilité baisseraient et la volonté d'investir cesserait d'exister. Il en découle qu'aucune évaluation de la viabilité ne sera complète si elle n'affronte pas les questions de capacité d'absorption des entreprises individuelles. Conscients de ce fait, Stewart et Streeten ont souligné l'importance d'une gestion améliorée dans leur analyse des échanges dynamiques entre le rendement et l'emploi. Lorsque s'améliore la capacité d'absorption non seulement n'y a-t-il pas d'échange mais le rendement augmentera plus rapidement que l'emploi ce qui déterminera à long terme une possibilité de croissance.

Malheureusement, les informations concernant la gestion sont très rares et celles qui existent tendent plutôt vers la spéculation (Chuta, 1983). Les données concernant les années d'enseignement scolaire, la tenue des registres, etc. ne fournissent pas assez d'éclaircissements sur la capacité des petits entrepreneurs d'identifier les lignes de production rentables, de mobiliser et d'investir des capitaux, d'évaluer leur gestion financière et de chercher et obtenir des informations susceptibles de leur permettre des améliorations. Il faudra s'efforcer de mieux comprendre les aspects portant sur la gestion financière des entreprises par rapport à leur fonctionnement, leur niveau de liquidité et leur stabilité à long terme. On pourrait élaborer une série d'indices analytiques d'une gestion financière améliorée en vue d'évaluer la viabilité et la performance des entreprises existantes.

Utilisation d'un tour à moteur

1/ Cf. Sahlin (Dans cette publication).

Pour combler les lacunes de l'information sur la gestion il conviendra de mener une enquête systématique des activités de gestion des petites entreprises aux fins de corriger les anomalies existantes. Cette étude pourrait commencer par examiner comment les entrepreneurs affontent leur problèmes. Si un chef d'entreprise se heurte à des problèmes de fonctionnement portant sur la technologie, le contrôle des stocks, la gestion et le contrôle des opérations et les financements, il sera indispensable de savoir comment il s'y prend pour résoudre ces problèmes.

En outre, on devra examiner les techniques de récolte d'information utilisées par l'entrepreneur. Un propriétaire d'entreprise qui réussit saura comment rassembler, traiter et utiliser l'information. Il est attendu que cet entrepreneur s'attache à résumer et interpréter les informations recueillies à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et en analyser les effets sur le fonctionnement de l'entreprise. La manière dont il utilise les informations se reflétera en partie sur l'établissement de son budget.

En outre, on entreprendra l'évaluation d'autres procédures telles que le choix ou la classification des priorités et le calcul des prévisions. Le processus de prise de décisions suivi par l'entrepreneur sera également examiné. On étudiera toutefois ce processus dans le cadre des buts et des objectifs poursuivis par l'entreprise.

La réalisation proprement dite des buts ou des objectifs établis comporte la détermination de l'horizon de planification et la mesure de l'engagement de l'entrepreneur à atteindre les buts et objectifs visés. Voici quelques questions importantes qu'on pourrait se poser: quels sont les types de plans que dressent les petits et moyens entrepreneurs? Jusqu'où ces plans se prolongent-ils dans l'avenir? Les réponses à ces questions révéleront s'il s'agit de plans formels ou informels, opérationnels, à moyen ou à long terme. Il sera également important d'approfondir la structure de l'organisation ainsi que les différents mécanismes de contrôle et de coordination auxquels recourent les petits entrepreneurs. Enfin, on étudiera des méthodes visant à évaluer la performance des organisations par rapport aux objectifs fixés.

Amélioration de la productivité de la main-d'œuvre

Des informations limitées sur les taux d'accroissement de l'emploi ne suffisent pas pour cerner les problèmes concernant la croissance et le dynamisme du secteur des petites industries. Il faut également vérifier quels ont été les taux de croissance du rendement effectif. L'état actuel des connaissances sur le rapport intrants-rendement est demeuré au stade de l'analyse comparative statique. Ainsi, l'information disponible ne porte que sur l'efficacité à court terme de l'exploitation des ressources ainsi que le démontrent les coefficients de productivité marginaux d'intrants fondamentaux tels que le capital et la main-d'œuvre. On n'a déployé que très peu d'efforts pour contrôler le taux de variation du rendement par rapport au temps, compte tenue des changements dynamiques dans les volumes de capital et de main-d'œuvre engagés. Bien qu'il existe des outils mathématiques pour ces investigations, il n'est pas clair pourquoi on s'est toujours limité à l'analyse comparative statique.

En outre, Stewart et Streeten mettent à juste titre en évidence les échanges dynamiques qui porteront soit à sacrifier des accroissements futurs du rendement en vue de diminuer la productivité et augmenter l'emploi dans l'immédiat, soit à accepter un emploi moindre et davantage de productivité maintenant en vue d'augmenter l'emploi dans l'avenir. On peut établir que si les taux d'accroissement tant en ce qui concerne l'emploi que le rendement sont positifs pour le secteur, les risques d'un échange quel qu'il soit seront éliminés. Si de faibles taux d'accroissement de l'emploi sont associés à des taux déclinants du rendement effectif, les perspectives d'une contribution future du secteur à l'économie nationale pourraient s'avérer bien maigres. En tenant compte des taux d'accroissement de l'emploi et du rendement effectif, on pourra définir l'orientation de la productivité de la main-d'œuvre. Des taux de croissance positifs de l'emploi, même s'ils sont très élevés mais ne sont pas accompagnés d'une augmentation de productivité de la main-d'œuvre, ne constituent pas un signe de bonne santé pour le développement futur de l'économie.

Un examen des gains de productivité de la main-d'œuvre mettra en évidence le processus de modernisation nécessaire pour augmenter l'efficacité des petites entreprises et les rendre, de ce fait, plus compétitives et, partant, moins dépendantes vis-à-vis de l'aide. Moderniser est pris ici dans le sens de créer des occasions d'utiliser à la fois de petits outils et du matériel simple à moteur et des mécanismes de gestion améliorés. Il est important d'identifier les petites entreprises et les processus qui appellent une modernisation et savoir à quelles étapes de la production l'appliquer. Les critères permettant de choisir les produits à moderniser pourraient se fonder sur l'orientation de la demande, la nature des matières premières, la disponibilité de l'infrastructure nécessaire (électricité) et l'efficacité des techniques couramment utilisées par les petites entreprises.

Tableau 16: Tendances des importations de produits artisanaux en bois en provenance des pays de l'Asie du sud-est.

Pays importateur	Pays exportateur							
	Chine[1]		Chine[2]		Inde		Hong-Kong	
	1979	1983	1979	1983	1979	1983	1979	1983
Japon (10^6 Yen)	4 229	8 079	228	1 102	158	80	-	-
Etats-Unis (10^6 $ E.U.)	26.5	37	-	-	2.8	1.5	1.1	1.4
Suisse (10^6 $ E.U.)	.01	.6	.1	.1	.2	.2	.0	.1
Suède (10^6 $ E.U.)	1.1	.8	.3	.1	.1	.1	-	-
Norvège (10^6 $ E.U.)	1.1	.6	-	-	.0	.0	.1	.0
Autriche (10^6 $ E.U.)	.3	.6	.0	.0	.9	.0	-	-

Source: Kashuria, S. op. cit.

Notes:

1/ Chine[1] - République de Chine (Taiwan).

2/ Chine[2] - République populaire de Chine.

Il est également important de procéder avec circonspection afin de ne pas s'engager dans la voie de l'intensité exagérée de capital. L'objectif souhaitable devrait viser à atteindre le plus haut niveau possible de productivité de la main-d'œuvre sans diminuer pour autant exagérément l'emploi.

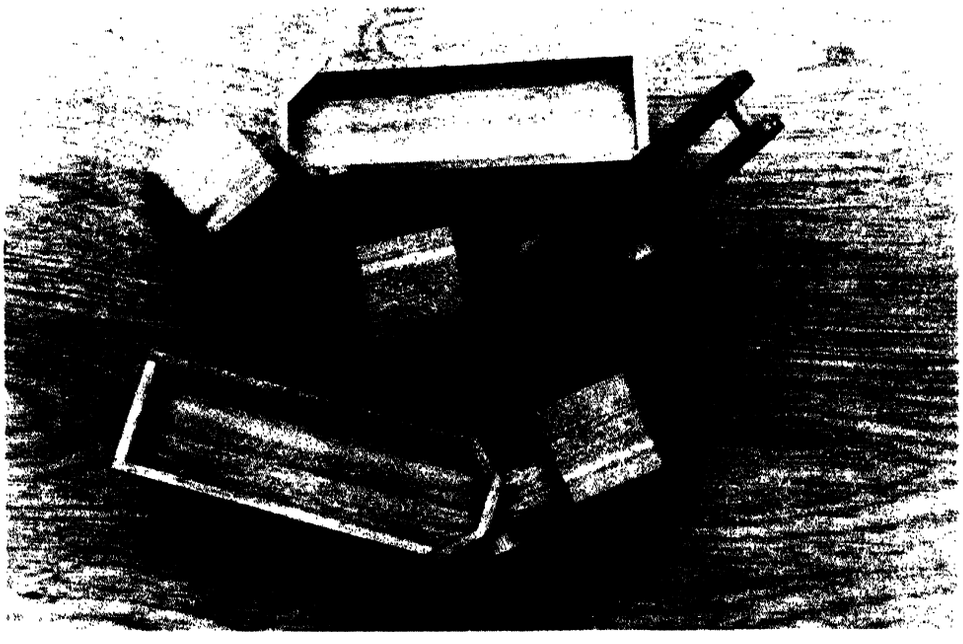
Le cas de la Chine est fort intéressant. De 1954 à 1984, l'apport du secteur de l'artisanat au PNB a crû de 0,10 à 7,9 pour cent avec une amélioration de la qualité des produits et une diminution des coûts. Ces gains ont été réalisés moyennant un processus accéléré de mécanisation mais au prix d'un chômage temporaire pour les ouvriers déplacés qui étaient normalement formés à de nouveaux emplois. Il est estimé que le processus de modernisation, notamment en milieu rural, est généralement difficile à mettre en œuvre sans qu'ait été améliorée auparavant ou simultanément la fourniture de courant électrique nécessaire au fonctionnement de petits outils à moteur. Il faut toutefois bien tenir compte du fait que la fourniture d'électricité dans des zones reculées comporte de fortes dépenses budgétaires et un développement des infrastructures. Ainsi, la quantité d'électricité à distribuer aux zones rurales détermine le coût des services à charge des artisans ruraux.

A part la fourniture de courant et des pratiques de gestion améliorées, des gains de productivité de la main-d'œuvre peuvent également être obtenus en perfectionnant les aptitudes techniques en cours d'emploi et en réorganisant le système de production.

Perspectives de la demande

La demande des produits des petites entreprises revêt une importance vitale en ce qui concerne leur croissance. Ainsi qu'il a été justement souligné, les coefficients d'élasticité de la dépense constituent une indication concernant les produits ayant un potentiel de marché quand le pouvoir d'achat augmente. Malheureusement les données empiriques dont on dispose se limitent à quelques pays qui n'ont eu qu'une brève expérience de développement de la petite industrie. Il faudrait avoir davantage d'informations détaillées de pays tels que l'Inde, la Chine, Taiwan et Singapore qui ont eu une expérience analogue.

Dans ces pays ont eu lieu des modifications structurelles de la demande, certaines lignes de produits dans des industries spécifiques ont disparu alors que d'autres sont apparus, des adaptations ou des améliorations ont été apportées à certains produits en réponse à des changements dans la demande, de nouveaux articles ont été conçus pour satisfaire de nouveaux besoins en matière de logements, construction, décoration d'intérieur, transport, construction navale, montage de voitures et tourisme. Une nomenclature semblable d'expériences pour des pays donnés permettrait de préparer des projets pour de petites industries forestières ayant des perspectives de croissance. Ainsi, alors que semblent être en voie de déclin les objets de bois sculpté et la menuiserie traditionnelle, d'autres lignes de produits, tels que les jouets en bois, les tableaux noirs, les articles de sport, les cadres pour photos, les boîtes à bijoux, les cure-dents, les crayons, le papier, etc. pourraient faire l'objet d'une demande croissante. Il faudra mesurer l'étendue du marché potentiel pour les nouveaux produits des petites industries de traitement des matières forestières.



Quelques exemples de jouets en bois - une demande croissante

Tableau 17: Résumé des considérations portant sur la croissance et le dynamisme des petites entreprises

1. Quels sont les indicateurs d'un potentiel de croissance et de viabilité?	- Faibles coûts unitaires de production - Preuves d'une gestion efficace - Procédés et produits susceptibles de modernisation, adaptation et transformation en réponse à des besoins changeants - Bonnes perspectives de demande au niveau national (établissements scolaires, organismes paraétatiques, institutions gouvernementales, ménages) et au niveau international (dans le cas de produits d'artisanat de haute qualité)
2. Quels sont les types d'entreprise qui peuvent présenter de semblables indicateurs?	- Entreprises artisanales rurales et urbaines produisant des jouets, du matériel pédagogique, des crayons, des gommes, des cure-dents, des allumettes, etc. - Petits ateliers urbains de fabrication de meubles, de tapisserie et d'ébénisterie. - Petits ateliers ruraux produisant du bois scié, des outils agricoles, du papier fait à la main, du contre-plaqué, etc.
3. Quelles sont les formes d'intervention nécessaires pour réaliser la croissance et la viabilité?	- La productivité de la main-d'œuvre, l'accent étant mis sur les mesures citées ci-dessous par ordre de priorité: * développement des aptitudes à utiliser de petits outils et machines; * fourniture d'outils et d'équipement approprié; * formation à la gestion en vue de développer des attitudes correctes de gestion, la capacité d'analyse et le concept de rentabilité; * le crédit associé à la fourniture d'outils, d'équipement et de matériel; * des infrastructures, notamment l'électrification, pour permettre l'usage de machines; * recherche de marché et développement du produit pour satisfaire des besoins et des conditions changeantes.

Etant donné que les coefficients d'élasticité de la demande disponibles pour les produits des petites entreprises se fondent sur des informations basées sur une coupe statistique il conviendra d'en éprouver le bien-fondé au moyen de données tirées de séries chronologiques aux fins d'en évaluer les perspectives de croissance. Il est probable que des informations aussi dynamiques ne seront pas disponibles pour un grand nombre de pays et pour un produit.

Cependant, les données obtenues du Kenya révèlent d'importantes tendances. Bien que le charbon de bois soit un combustible utilisé presque universellement pour cuisiner et se chauffer, son potentiel en tant qu'activité rentable a été dans le passé extrêmement faible. Ainsi entre 1967 et 1978 la demande de charbon de bois est tombée respectivement de 62 000 m^3 aux alentours de 36 000 m^3 avec une demande maximale d'environ 162 000 m^3 en 1973. (Freeman et Norcliffe, 1985). Pendant la même période, il y a eu une demande croissante presque constante de bois de résineux et de feuillus, ce qui indiquait que des produits tirés de ces essences avaient de bonnes perspectives de développement.

Des projections de la demande fondées sur des suppositions réalistes peuvent également illuminer les perspectives futures. Par exemple, les rares informations sur les prévisions de la demande au Nigeria entre 1974 et 2000 montrent que la consommation de bois des usines de transformation de bois rond en poteaux augmenterait de 12 000 m^3 à 360 000 m^3 tandis que la consommation de bois des fabriques d'allumettes passerait de 12 000 m^3 à 120 000 m^3 en supposant une augmentation annuelle de la demande de 6 pour cent (FAO, 1983).

Il faudrait également tenir compte de la demande extérieure de produits ligneux. Malheureusement, les informations nécessaires risquent de faire défaut pour la plupart des pays en développement. Les données concernant certains pays asiatiques révèlent un certain nombre de tendances importantes (cf. Tableau 16). Kathuria (1985) souligne qu'il y avait en 1983 un marché d'environ 30 millions de dollars pour les produits d'artisanat en bois comprenant des moulures, des sculptures, des boîtes à bijoux, des cadres, des utensiles et des paniers. En ce qui concerne les objets d'artisanat en bois, les boîtes à bijoux ont obtenu le plus grand nombre de ventes, Taiwan étant à la tête du marché. Le Mexique occupe le deuxième rang après Taiwan comme fournisseur mondial de produits d'artisanat en bois. Pour ce qui est du dynamisme, les témoignages venant de l'Asie du sud-est indiquent que les perspectives y sont prometteuses. Dans la plupart des cas, la valeur des importations a augmenté pour les deux moments examinés dans les quatre pays de l'Asie du sud-est. Ainsi, la production artisanale d'objets en bois non seulement crée des emplois mais constitue également une source de devises.

Conclusion

Avant de formuler des déclarations définitives sur la croissance des petites entreprises, il faudra mener des recherches plus approfondies pour compléter les carences d'information. L'objectif minimal vers lequel on devra tendre consistera en des études et analyses comparatives statiques pour les pays ayant des données fiables. Les études nécessaires couvriront des régions géographiques et des pays, et porteront également sur les produits. Un examen approfondi de la gestion, de la productivité, des coûts de production et des aspects de la demande méritera une attention spéciale.

On peut bien sûr influencer les perspectives de croissance, mais il convient de se concentrer tout d'abord sur les types d'entreprise qui, en vertu de leurs caractéristiques, ont une "prédisposition" à la croissance. Au Tableau 17 figurent des indicateurs, des exemples d'entreprises en expansion et des interventions possibles visant la promotion de la croissance et de la viabilité.

Bibliographie (Chuta)

Chuta, E.
1977 "A Linear Programming Analysis of small-scale industries in Sierra-Leone", an unpublished Ph.D. thesis, M.S.U. East Lansing.

Chuta, E. et C. Liedholm.
1982 "Employment growth and change in Sierra Leone small-scale industry, 1974-1980." International Labour Review, Vol. 121.

Chuta, E.
1983 "Upgrading the Managerial process of small entrepreneurs in West Africa" in Public Administration and Development, Vol. 3.

FAO.
1983 "Forest Industries in Nigeria" Projet NIR/77/008 Document de terrain No. 18, Rome.

FAO.
1985 "The contribution of small-scale forest-based processing enterprises to rural non-farm employment and income in selected developing countries", Rome.

Freeman, D.B. et Glen. B. Norcliffe.
1985 "Rural Enterprise in Kenya" The University of Chicago.

ILO.
1984 "Cottage Industries, Handicrafts and Non-farm Employment", Progress Report No. 1. World Employment Programme, Genève, mars, 1984.

Kathuria, S.
1985 "Indian Handicrafts: Constraints and Prospects". Indian Council for Research on International Economic Relations, Working Paper 21, New Delhi.

Nag, A.
1980 "Small industries: Aspects of their mortality" in The Economic Times (New Delhi), 6 octobre 1980.

Stewart, F. et Paul Streeten.
"Conflicts between output and Employment objectives in Developing Countries", in Oxford Economic Papers, Vol. 23, No. 2.

Stewart, F.
1982 "Technology and Underdevelopment", London, The Macmillan Press Ltd.

Les petites entreprises vis-à-vis du marché et de son développement: l'expérience des Philippines

par

Melito S. Salazar, Jr.
Directeur, Institute for Small-scale industries
Université des Philippines

Les petites entreprises de traitement des produits forestiers: marchés et perspectives de développement.

Aux Philippines, les activités promotionnelles en faveur des petites entreprises ont une longue histoire. L'annexe de cet article en décrit les orientations et met en relief leur dynamisme. Les efforts de promotion ont été dans le passé et sont encore aujourd'hui l'objet d'appui de la part du gouvernement; ils sont entrepris par le biais d'un réseau comprenant près de 50 organisations gouvernementales et privées. Pour certaines des plus importantes, la commercialisation représente soit le centre d'intérêt, soit la composante de programmes d'appui élargis et équilibrés, et l'attention que ces organisations lui accorde ainsi qu'aux marchés en reflète l'importance vitale.

Pour bien comprendre les questions liées aux marchés et à leur développement, il faut avoir une bonne connaissance de la structure du secteur des petites industries rurales de traitement des produits forestiers. Ce secteur consiste en entreprises engagées dans la production ou la transformation du bois (arboriculture communautaire, fabrication de meubles, articles de ménage et objets d'artisanat en bois; production de bois de feu et de charbon de bois, transformation de produits forestiers secondaires tels que rotin et résines et même utilisation de certains minéraux tirés de la forêt).

Des villageois fabriquent des abat-jours de bambou pour les vendre au marché

Deux facteurs fondamentaux affectent les marchés et leur développement: l'un de ceux-ci est l'environnement qui en influence le type et les caractéristiques. Ainsi, dans une zone à économie déprimée il est logique de s'attendre à un rétrécissement du marché dû à la diminution du pouvoir d'achat des consommateurs. L'autre facteur est le système de commercialisation intérieur des petites et moyennes entreprises qui entrave leur capacité de s'étendre et d'agir sur leur propre marché ou de le dominer. Par exemple, une entreprise pourrait vouloir modifier l'orientation de sa production et passer des articles de qualité inférieure à d'autres de haute qualité. Mais, à moins d'avoir les moyens d'offrir cette haute qualité à des prix raisonnables à sa clientèle, l'entreprise risque de ne jamais atteindre son objectif.

L'environnement du marché et de la commercialisation

Dans les pays en développement, les marchés sont caractérisés dans une large mesure par le pouvoir d'achat très limité de leur clientèle moyenne. Une vaste gamme de produits de consommation rivalisent pour capter l'attention et l'argent du consommateur qui est le plus souvent attiré par les moins coûteux. A leur tour les entreprises se font concurrence pour produire à des prix minimaux, sacrifiant de ce fait le facteur qualité. Il en résulte un marché où les produits fabriqués localement sont considérés comme très inférieurs par rapport à ceux provenant de l'étranger. Face à cette contrainte, et malgré les contrôles sur l'importation imposés par le gouvernement, les petites et moyennes industries sont constamment sur la défensive. Force leur est de prouver que la qualité de leurs produits est au moins comparable à celle des marques concurrentielles importées.

Au cours des dernières années, les petites entreprises de nombreux pays en développement se sont trouvées aux prises avec la situation créée par le passage du contrôle sur l'importation à sa libéralisation, situation qui pourrait porter à une intense concurrence entraînant de ce fait une chute des prix.

Un grand nombre de lois à l'échelon national et local viennent s'ajouter à ces facteurs pour contraindre encore davantage les opérations des petites entreprises commerciales. Ces lois varient du contrôle des prix à des règlements imposant l'enregistrement obligatoire et le paiement d'impôts. Cependant, les petites entreprises forestières rurales ne sont pas particulièrement affectées par ces mesures puisque les organismes dont émanent les règlements ont normalement leur siège en zones urbaines.

Au niveau international, les petites entreprises sont confrontées à un protectionnisme croissant sur les marchés des pays industrialisés. De sévères normes de qualité et de produit ont été appliquées ce qui fait que les petites compagnies ont deux fois plus de difficulté à pénétrer le marché. Les longues distances se traduisent également en coûts d'expédition élevés qui rendent leurs produits moins compétitifs. Enfin, la demande de volumes importants et l'insistance sur la qualité sont des obstacles à la pénétration des petites entreprises sur ces marchés.

Quant aux petites unités de transformation des produits forestiers, il est rare qu'elles puissent servir ces marchés. Une étude menée sur les aspects de la commercialisation dans l'île de Palawan aux Philippines a montré qu'aucune d'entre elles n'exportaient leurs produits. La plupart des entreprises de cette province (67,3%) vendent leur production au sein de leurs municipalités respectives en raison des difficultés de transport et de son prix exhorbitant. Seuls 27,3 pour cent étendaient leur marché au-delà de leurs emplacements respectifs. Ces entreprises sont généralement situées dans des municipalités en expansion où existent des moyens de transport et des liens commerciaux. Environ 10,7 pour cent disposaient de marchés dans la capitale, Manila.

Si l'on observe les petites entreprises forestières on s'aperçoit que leur marché est d'une part très restreint et de l'autre très attaché aux prix. Dans un premier temps les petites entreprises forestières pourraient avoir le monopole de ce petit marché mais aux fur et à mesure que le pays prend son essor, de plus en plus de zones rurales s'ouvrent à la pénétration de produits de compagnies nationales ayant un réseau de distribution et couvrant tout le pays. Les petites entreprises forestières sont alors forcées de s'assurer un refuge commercial en se consacrant, par exemple, à des produits spécialisés (tels ceux de l'artisanat) ou de devenir sous-traitants de grosses industries. L'expérience de Palawan a montré que d'une part une connaissance insuffisante de l'attitude adoptée par les industries potentielles de la zone à l'égard de la demande et de l'offre et, de l'autre, l'incapacité de produire des articles pouvant défier la concurrence sur des marchés en dehors de la zone de production entravent le développement et l'expansion des industries rurales.

Les caractéristiques des systèmes de commercialisation intérieure sont responsables de la plupart des contraintes liées au marché, et son développement dépend de la capacité qu'ont les petites entreprises de s'imposer en temps opportun avec le produit adapté, au prix juste et à la place voulue. L'habilité de la petite entreprise se fonde à la fois sur la force et la faiblesse de ses systèmes internes. Une étude régionale récente menée par l'Institut pour les petites entreprises de l'université des Philippines (UPISSI) sur la commercialisation dans les petites entreprises de transformation a couvert 241 entreprises, dans quatre des régions importantes du pays, produisant des biens tant pour la consommation que pour l'industrie. L'étude représente une base utile pour l'identification des principaux problèmes. Plus importante encore sont les analyses de l'UPISSI-Palawan Integrated area development programme (PIADP) (Programme de développement intégré de la zone de Palawan), et notamment du Projet pour le développement des entreprises rurales, ainsi que les résultats de l'évaluation des programmes d'appui du Gouvernement pour les petites et moyennes industries de

transformation, en particulier celle portant sur une région effectuée par le Natural Resources Management Centre (NRMC) (Centre pour l'aménagement des ressources naturelles).

Les entrepreneurs

L'étude régionale a indiqué que plus de la moitié des entrepreneurs avait reçu une instruction secondaire et que la majorité des cours avait porté sur le commerce et la technologie. Plus de 50 pour cent des entrepreneurs n'avait pas été formée à la commercialisation. Deux entrepreneurs sur trois avaient déjà travaillé avant de mettre sur pied leur propre entreprise. Dans la grande majorité des cas les entrepreneurs avaient eu un emploi salarié dans le même domaine d'activité où ils s'étaient engagés par la suite. Ce que suggèrent ces données c'est que le petit entrepreneur acquiert ses connaissances de commercialisation à travers l'expérience plutôt que l'instruction. Ces suggestions sont étayées par les informations tirées de Palawan qui montrent que seuls 29,1 pour cent des entrepreneurs avaient reçu une instruction secondaire alors que la majorité (67,7%) avaient eu des expériences de travail précédentes. La question qui se pose est de savoir si un entrepreneur est capable de s'acquitter efficacement des fonctions e commercialisation de l'entreprise.

Il faut tenir compte du fait que le petit entrepreneur n'a pas les moyens d'engager des spécialistes de marketing et que, par conséquent, c'est lui qui devra élaborer les stratégies et les programmes dans ce domaine. Il a été observé que les entrepreneurs doivent savoir vendre, concevoir des produits, calculer les coûts de la production et effectuer des recherches de marché. Est-ce au gouvernement qu'incombe la tâche de lui fournir une structure de planification de la commercialisation ou faudrait-il mettre au point des programmes de formation pour lui enseigner les notions et aptitudes nécessaires dans ce domaine?

Organisation de la commercialisation

Dans l'étude régionale, environ 56 pour cent des personnes interrogées établissaient un service de commercialisation proprement dit qui assumait la pleine responsabilité de certaines ou de toutes les activités de marketing de l'entreprise, alors que 27% disposaient de structures de commercialisation qui ne s'occupaient que des ventes. Dans l'étude menée à Palawan, le fait que seuls 2,5 pour cent du personnel sont engagés dans la commercialisation ou la vente souligne la faible priorité de ce domaine, encore qu'on puisse noter une amélioration par rapport à l'année de démarrage de l'entreprise.

De toute évidence le marché ne peut se développer sans une organisation de commercialisation appropriée. Compte tenu des moyens limités en ressources humaines dont dispose la petite entreprise aux fins de mener les activités de marketing indispensables, on peut se demander si le gouvernement et les associations industrielles devraient aider l'entrepreneur à démarrer son organisation, ou s'ils pourraient créer une structure de marketing sous forme d'association ou de coopérative pouvant servir un certain nombre de petites entreprises de traitement des produits forestiers.

Systèmes de commercialisation

La majorité (78%) des petites et moyennes entreprises faisaient appel à des systèmes directs et 22 pour cent utilisaient des sytèmes indirects de commercialisation tels que contrats de soustraitance, entreprises mixtes, accords sur les achats et opérations intégrées. A Palawan la vente directe était très répandue. Le paiement à la livraison est le système le plus courant (90,4%) suivi par le crédit (24,1%), les paiement anticipés (11,8%) et le paiement par traites échelonnées (7,1%). Le taux élevé de paiements à la livraison reflète le besoin qu'ont les petites entreprises forestières de recourir à des systèmes qui leur assurent la liquidité indispensable pour la continuité de leurs opérations. Il existe des cas où des intermédiaires fournissent aux petites entreprises forestières les intrants nécessaires mais demandent en échange une partie de la production à un prix convenu. Cette procédure résulte normalement en une marge de bénéfice réduite pour l'entrepreneur. La question qui se pose ici est de savoir si le gouvernement peut, directement ou à travers le banques, octroyer des fonds en tant que capital d'exploitation pour permettre à ces entreprises d'accorder des crédits et augmenter leurs ventes.

Caractéristiques des produits

Pour la plupart des produits des petites et moyennes entreprises couvertes par l'étude régionale le marché est dans l'ensemble plutôt hétérogène. Ce manque d'homogénéité peut être imputable aux différences de goût des consommateurs, à la façon dont le produit est utilisé, aux raisons de l'achat ou à d'autres facteurs. La majorité des entreprises orientaient leurs efforts de commercialisation vers le marché intérieur. Des exportations d'une certaine importance concernaient le produits alimentaires traités, les vêtements, les secteurs du bois et des produits ligneux et les produits électroniques. Plusieurs petites et moyennes entreprises desservaient le marché d'exportation dans une région.

Tableau 18: Ventilation des responsabilités dans les petites entreprises (1982)

Fonction	Nombre d'employés par catégorie d'ouvriers			
	Année du recrutement		1982	
	No.	%	No.	%
Direction	148	7.6	197	6.8
Administration	214	11.1	276	9.5
Produits	1 540	79.4	2 364	81.2
Vente/commercialisation	57	1.9	73	2.5

Source: UPISSI, Etude de Palawan, 1982.

Les petites et grandes entreprises utilisent également des étiquettes pour distinguer leurs produits respectifs sur le marché. En particulier, 86 pour cent des entreprises de transformation alimentaire et 79 pour cent des fabricants de vêtements attachaient une grande importance aux étiquettes indiquant soit la marque soit la qualité, ou offrant des informations ou une description. Pour les compagnies s'occupant des commercialisation, l'étiquetage ne constituait pas un aspect particulièrement important de leur activité. Dans certains cas c'est au sous-traitant qu'était laissé le soin de choisir le type d'identification qu'il jugeait nécessaire. Dans d'autres l'étiquetage était imposé par les accords de marketing.

Tronçonnage de cocotiers aux Philippines

La majorité des produits des petites entreprises forestières est présentée dans ses modèles traditionnels. C'est parce que les produits des centres urbains n'ont pas encore réussi à pénétrer les zones rurales que les petites entreprises forestières de transformation peuvent encore survivre. Cependant, à mesure que s'améliore l'infrastructure, les produits nationaux envahiront les marchés ruraux et, à moins que les caractéristiques distinctives des petites entreprises forestières soient sauvegardées, ces petites industries ne pourront bientôt plus supporter la concurrence. De même, à mesure que les petites entreprises forestières s'étendent au-delà de leur marché immédiat, l'importance de l'étiquetage et des autres aspects typiques de la commercialisation et des prix devient vitale. Il conviendra d'identifier le type d'aide que le gouvernement peut dispenser dans ce domaine.

Stratégie de la concurrence

Quatre-vingt-douze pour cent des petites et moyennes entreprises ont subi les effets de la concurrence et celle-ci a été vivement ressentie dans une région en particulier et par les entreprises situées à Manila et couvertes par l'étude régionale. En outre, ces entreprises ont dû supporter entre elles différents degrés de compétition. Un grand nombre de compagnies (47%) l'ont estimée forte et seuls 20 pour cent l'ont trouvée modeste. Les industries alimentaires (44%), des vêtements (47%) et du bois (64%) étaient parmi les secteurs le plus fotement affectés par ses effets. Les entreprises de constructions métalliques (55%) avaient subi une concurrence modérée tandis que les usines de papier et de produits dérivés (60%) l'avaient jugée faible. Elle tendait à se concentrer dans une localité (ville, municipalité ou province). Outre celle entre les industries, deux autres sources de compétition étaient représentées par les produits distribués par les circuits nationaux et les articles d'importation.

Les domaines où la concurrence exerçait une incidence majeure étaient les prix (82%) et la qualité du produit (54%). En ce qui concerne cette dernière c'est parmi les industries de transformation alimentaire que la compétition était la plus vive. L'industrie alimentaire se partage entre firmes traditionnelles et compagnies technologiquement avancées. Les entrepreneurs qui mènent leurs activités de transformation à leur propre domicile produisent des articles d'une qualité médiocre alors que ceux qui sont mieux équipés peuvent fournir des produits de meilleure qualité. A un degré moindre, la concurrence dans l'industrie du bois et des produits non métalliques se fondait sur la ponctualité des livraisons, le volume de la production, le réseau des ventes et les sources de financement. Moins de 10 pour cent des petites et moyennes entreprises ont connu une certaine concurrence dans le domaine de la technologie et de la recherche de marché. Certaines compagnies devenaient compétitives grâce à l'extension de leurs contacts personnels. Normalement, ces compagnies ont de puissantes relations commerciales ou politiques dans la communauté ce qui assure des commandes à leurs entreprises.

Face à la compétition, les petites et moyennes entreprises faisaient appel à leurs propres forces pour lutter contre leurs concurrents. Leur avantage résidait dans de faibles prix accompagnés d'une

qualité acceptable du produit. Certaines industries s'efforçaient également de satisfaire leurs consommateurs avant et après les ventes de manière à conserver leur clientèle; pour ce faire elles faisaient preuve de souplesse à l'égard des spécifications requises, maintenaient de bonnes relations avec leurs clients et assuraient un service après vente. Il a été mentionné plus haut que les entreprises qui réalisaient moins de 50 pour cent de leur objectif de commercialisation attribuaient ces résultats décevants à la concurrence. Ces compagnies souffraient soit de ressources limitées, soit de leur incapacité de rivaliser avec d'autres firmes. Une forme plus saine de concurrence pourrait être suscitée grâce à une distribution plus uniforme des informations de marché. Il faudrait identifier certaines approches telles que l'emploi d'un réseau radiophonique ou la tenue de séminaires pour familiariser au marché les habitants des campagnes.

Circuits de distribution

L'étude régionale a reconnu dans l'utilisateur final le marché principal pour les petites et moyennes entreprises. Environ 83 pour cent d'entre elles vendaient directement aux consommateurs nationaux. Toutefois, 64 pour cent de ces entreprises n'utilisaient pas uniquement ce circuit mais vendaient également aux détaillants locaux, aux utilisateurs institutionnels, aux agents et aux acheteurs industriels. A Palawan, les entreprises vendent directement aux familles (69,5%), aux institutions (15%), aux détaillants (21,2%) et aux grossistes (26,4%). Pour ce qui est du marché de l'exportation, 31 pour cent des entreprises orientées vers la vente à l'étranger faisaient appel à des agents/courtiers suivis par les consommateurs directs, les commerçants et, à un degré moindre, les acheteurs industriels et les détaillants. La majorité des entreprises vendaient la totalité de leurs marchandises par l'entremise d'agents ou de courtiers.

Le premier pas sur la voie de l'approvisionnement en matières premières des entreprises

Les petites et moyennes industries affirmaient qu'elles étaient souvent d'une ponctualité rigoureuse dans leurs livraisons car le respect des délais était considéré comme un facteur décisif dans le maintien de bonnes relations avec leurs distributeurs et leurs clients. Les compagnies ayant des accords de commercialisation indirects assuraient qu'elles respectaient les dates d'échéance alors que celles de l'industrie alimentaire retardaient souvent leurs livraisons. Pourtant, le manque de ponctualité ne semblait entraîner aucun effet fâcheux pour près de la moitié des entreprises. Pour les autres, les pénalités comprenaient l'annulation des commandes et la réduction de leurs volumes. La question qu'il convient de se poser ici est de savoir quel circuit de distribution choisir, compte tenu du marché, du produit à vendre et du niveau de compétence de la petite industrie. Ou encore, le gouvernement devrait-il intervenir pour faire en sorte que les petites industries forestières d'un certain niveau de développement puissent s'introduire dans le marché métropolitain sinon celui d'exportation.

Politique des prix

Les stratégies des prix communément emplyées selon l'étude régionale portaient sur les coûts, la concurrence et la demande. Dans la politique basée sur les coûts, la hausse des prix avait le plus de succès à cause de sa simplicité et de la facilité de son application. Les compagnies anxieuses de faire face à la concurrence s'en tenaient aux prix courants. Alors que cette stratégie était très répandue dans

l'industrie des vêtements, les industries alimentaires quant à elles offraient des rabais sur la quantité ou le paiement au comptant en vue d'inciter les consommateurs à acheter en gros. La politique de prix portant sur la demande, telle que l'application de prix sélectifs, était préférée par certaines fabriques de produits alimentaires et notamment par les compagnies d'exportation. D'une manière générale, un emballage séduisant et un prix plus élevé étaient de règle pour les biens d'exportation alors que les produits distribués localement étaient présentés avec un emballage simple et un prix unitaire inférieur. Dans les pays en développement le gouvernement impose parfois des mesures telles que le contrôle des prix, empêchant ainsi les entreprises d'établir des prix avantageux. Cependant ces mesures sont normalement prises et appliquées en zones urbaines plutôt qu'en zones rurales.

Publicité et promotion

Outre les actions entreprises pour développer leurs produits, leur fixer un prix raisonnable et les mettre facilement à la portée des consommateurs, les petites entreprises en font également la publicité. De cette manière les firmes réalisent le double objectif de faire connaître leur produit à leurs clients et d'en stimuler la demande. Certains se bornaient à maintenir l'intérêt des acheteurs vis-à-vis du produit alors que d'autres poursuivaient l'objectif plus ambitieux d'accroître fortement leur part du marché total.

La stratégie promotionnelle mise en œuvre par les petites industries variait en fonction des besoins de l'entreprise individuelle et de sa capacité d'en supporter les coûts. D'une manière générale, une combinaison de deux ou trois approches était employée par les compagnies de tous les sous-secteurs de l'industries. La publicité personnelle constituait l'outil promotionnel le plus largement utilisé avant la vente proprement dite. Cette présentation faite de vive voix du produit à un acheteur potentiel est l'approche la moins coûteuse et la plus simple. Un autre moyen de faire connaître un produit à un consommateur est le témoignage oral. Ce dernier ne représente pas cependant un effort délibéré de la part de l'entrepreneur de promouvoir son produit car il dépend du bon vouloir du client.

D'autres approches utilisées comprenaient la distribution d'échantillons, les étalages, les affiches et les enseignes, les prospections effectuées par téléphone et la publicité par voie de poste. D'autres encore auxquelles avaient recours les entreprises plus avancées étaient la publicité par voie de presse, radio et télévision ainsi que la participation aux foires. A Palawan la publicité personnelle occupait la première place (45,9%) suivie par les témoignages oraux (45,4%). Compte tenu de la limitation des ressources et des compétences des petites industries, le matériel publicitaire et promotionnel ne répond pas toujours à la demande du marché. Il faudra prévoir une forme d'appui pour la formulation de programmes et la préparation de matériel publicitaire simple, telles des brochures, pour aider les petites entreprises forestières qui pénètrent dans des marchés éloignés de leur base habituelle.

Réseau d'information

D'ordinaire les entrepreneurs recueillent des informations sur des facteurs de commercialisation tels que les caractéristiques du produit, le marché global, la distribution, les consommateurs, les concurrents et les règlements gouvernementaux. Ces informations leur permettent de se maintenir à jour et d'ajuster leurs opérations en fonction de la situation du marché. Parmi les entrepreneurs interrogés, 74,7 pour cent étaient engagés d'une façon ou d'une autre dans la recherche d'informations; celles-ci concernaient principalement les prix des produits, les préférences des utilisateurs et les points forts de la concurrence. Il a été mentionné plus haut que la recherche de marché ne constituait qu'une fonction accessoire des petites entreprises et qu'elle ne portait que sur l'identification des besoins du consommatuer et la mesure dans laquelle l'entreprise pouvait les satisfaire. Toutefois la plupart des entreprises ayant affirmé qu'elles recueillaient des informations et qu'elles suivaient les tendances du marché, il pourrait s'agir d'un type de recherche occasionnelle.

Le contact direct avec le public fournissait aux entrepreneurs des informations de marché vitales dont la source principale était le consommateur. D'autres sources comprenaient les fournisseurs, les vendeurs, les concurrents, les intermédiaires, les communiqués de presse et les publications commerciales.

Certains entrepreneurs (25%) ne recueillaient pas d'information sur les facteurs de commercialisation sous prétexte qu'ils n'en avaient pas besoin pour opérer leur entreprise. Ceci pouvait signifier a) que le fabricant estimait posséder toutes les connaissance requises pour gérer son affaire, b) que son entreprise occupait un place suffisamment stable dans l'industrie, c) qu'il avait une entreprise de petite taille aux exigences de commercialisation modestes. On pourrait également discerner dans cette attitude l'intention de relever les défis au fur et à mesure qu'ils se présentaient. D'autres raisons étaient le manque de temps pour s'occuper de la collecte d'informations, l'absence de celles nécessaires, la difficulté d'accès à la source de l'information, le manque de fonds à consacrer à la recherche et l'incertitude quant au choix des renseignements les plus utiles. Ici encore, il pourrait être

nécessaire d'obtenir l'appui du gouvernement pour identifier les besoins d'informations sur le marché et mettre celles-ci à la disposition de l'entrepreneur.

Infrastructure et structures d'appui

Alors que l'étude régionale indiquait que les petites et moyennes industries n'exigeaient qu'un minimum d'infrastructure et de structures d'appui pour écouler leurs produits, tel n'a pas été le cas de Palawan.

Pour la majorité des petites industries cet appui n'était pratiquement pas nécessaire en raison de leur extension géographique limitée, de l'exiguité de leur production, de l'écoulement rapide de leurs marchandises, d'une installation adéquate de l'entreprise elle-même et de procédures simples de commercialisation. Les entreprises qui désiraient s'étendre davantage, elles, demandaient ces services. Les besoins exprimés par certaines de celles-ci portaient sur le camionnage et les moyens d'entreposage, la mise en place de centres de récolte et le matériel de manutention.

De l'observation des systèmes de commercialisation intérieure des petites entreprises forestières se dégagent des questions concernant les stratégies commerciales appropriées, la fixation des prix, l'organisation de la commercialisation, les stratégies compétitives, le marché du produit, les circuits de distribution, la publicité et la promotion, le réseau d'information et l'infrastructure ainsi que les structures d'appui pour la petite industrie. Dans une large mesure, ce système de commercialisation ne peut fonctionner de manière efficace sans de bons dispositifs de production, de financement et d'administration. Plus important encore, dans une situation caractérisée par le fait que l'entreprise ne possède pas les ressources intérieures lui permettant de répondre adéquatement aux demandes du marché, dans quelle mesure faudrait-il l'aider? Et quel est le secteur qui devrait lui fournir cet appui: le gouvernement ou le secteur privé par le biais d'associations industrielles? Il pourrait être utile de connaître les réponses que ces questions ont obtenues aux Philippines.

Aide à la commercialisation pour les petites et moyennes entreprises

En ce qui concerne les compagnies nationales, un certain nombre de mesures ont été adoptées dans le domaine de la commercialisation en vue de créer le milieu politique et infrastructurel favorable. Ces efforts tentent en général a) d'améliorer l'efficacité et la rentabilité des fabriques locales, b) de promouvoir leurs capacités d'exportation.

Il a été conçu et mis au point une stratégie intégrée de développement de l'exportation en faisant porter les actions de promotion sur sept produits d'exportation non traditionnels: appareils électroniques, vêtements, meubles, aliments frais et transformés, cadeaux et utensiles de ménage, chaussures et articles en cuir. A l'appui de ces efforts de développement, des projets institutionnels ont également été entrepris aux fins d'améliorer l'écolement des produits. Parmi ceux-ci on peut citer "The market encounter program" (Programme de rencontres de marché) qui réunit les fournisseurs régionaux, les producteurs et les acheteurs nationaux, "Best in the world programme" (Programme des meilleurs du monde) où des spécialistes de produits étrangers sont invités aux Philippines pour former les fabricants locaux aux techniques de développement et d'adaptation du produit, et enfin le "Golden Shell Award", prix décerné aux exportateurs qui ont obtenu des résultats exceptionnels sur les marchés internationaux.

Des mesures visant la simplification des procédures et de la documentation concernant l'exportation ont été adoptées sous les auspices de la Commission on Export Procedures (Commission pour les procédures d'exportation). En outre, ont été libéralisées les lois sur les importations contrôlées ou réglementées de même que les procédures d'importation. La Philippine Exporters Foundation Inc., une société civile à but non lucratif fut créée en octobre 1984 aux fins d'engager le secteur privé dans la promotion, le développement et la diversification des produits et services d'exportation, l'amélioration de la qualité du produit et la formation. Sa création confirme la volonté du gouvernement d'encourager la participation de ce secteur à l'effort de développement national.

La promotion commerciale a été développée principalement en vue de réunir les fournisseurs et les acheteurs. L'appui au commerce intérieur prévoit des conseils de commercialisation dispensés aux détaillants, aux producteurs, aux commerçants et aux exportateurs, ainsi que la diffusion d'informations au moyen de profils de produits, de marché et géographiques. La stabilisation des prix vise certains produits essentiels, l'accent étant mis sur les zones frappées par les calamités naturelles au titre du "Calamity Reactuib Programme". D'autres programmes concernant la promotion du commerce comprennent l'application des Philippine National Standards (Normes nationales des Philippines) à travers un sytème de certification des normes du produit, la protection des intérêts du consommateur

moyennant des visites de contrôle et de surveillance en vue de vérifier que la firme observe les normes, les lois et les règlements concernant les produits, la fourniture de services de consultation technique aux industries nationales et d'exportation pour appuyer leurs besoins de croissance, et une diffusion poussée des informations concernant les principes et le sens de la conversion au système métrique et de la standardisation.

La responsabilité de l'appui au marché pour le secteur de la petite et moyenne entreprise incombe au Ministère du commerce et de l'industrie et aux institutions relevant de ce dernier, à savoir le Bureau of small and medium industries (BSMI) (Bureau des petites et moyennes industries), le Bureau of Foreign Trade (BFT) (Bureau du commerce extérieur), le Bureau of Domestic Trade (Bureau du commerce intérieur) et la National Cottage Industries Development Authority (NACIDA) (Autorité nationale pour le développement des industries artisanales) et les institutions connexes, à savoir la Philippine International Trading Corporation (PITC), le Center for International Trade Expositions and Missions, Inc. (CITEM) et le Design Centre Philippines.

Au cours des années ces organisations ont travaillé de concert ou ont exécuté séparément des projets de commercialisation. Souvent leurs fonctions tendent à se recouvrir (diffusion des résultats des recherchés de marché, foires et missions commerciales, centres d'exposition, consultations sur des questions de marché, etc.). Il vaut mieux toutefois qu'il en soit ainsi plutôt que de laisser que se créent des carences dans la distribution de l'aide. Une initiative fort utile a été l'engagement du secteur privé, à travers la Chambre de commerce et de l'industrie des Philippines, la Philippines Exporters Foundation, Inc. et le Accredited Trading Companies entre autres, dans le développement des petites et moyennes entreprises. Le secteur a aidé les industries à diversifier et à développer leurs produits et services et les a encouragées à s'organiser en associations commerciales et industrielles.

Expérience des petites et moyennes entreprises concernant l'aide à la commercialisation

L'aide à la commercialisation est fournie au secteur de la petite et moyenne industrie principalement par des institutions gouvernementales. L'incidence de cette aide peut, en général, se mesurer à travers la connaissance qu'ont les entrepreneurs de l'existence de ces programmes et des institutions qui les mettent en œuvre. Comparée aux formes d'assistance plus directes, telles que le crédit, l'aide à la commercialisation est bien moins connue parmi les petits et moyens entrepreneurs. Seuls quelque 29,5 pour cent de ceux interrogés au cours de l'enquête régionale savaient qu'existaient de pareilles formes d'assistance.

Il n'y a apparemment que peu de rapport entre la connaissance de ces programmes de la part des entreprises et leur proximité de la capitale Manila, où les institutions gouvernementales concernées poursuivent résolument leurs activités d'aide, quand bien même quelques entrepreneurs de régions éloignées seraient souvent plus au courant des programmes de commercialisation que ceux situés plus près de la Région de la capitale nationale.

La connaissance des programmes d'aide à la commercialisation implique également celle des institutions qui les mettent en pratique dans les différentes localités. Dans une région particulière c'était la NACIDA qui avait le plus grand nombre de programmes d'appui. Les entrepreneurs d'une autre région connaissaient mieux les activités du Centre for International Trade Expositions and Missions (CITEM), du Small Business Assistance Centre (SBAC) et du Bureau for Foreign Trade (BFT). La CITEM était connu grâce à ses foires commerciales et ses rencontres de marché auxquelles participaient des habitants des différentes régions. Il était en outre très apprécié par les entrepreneurs de la zone de Metro Manila bien qu'il n'occupât que le deuxième rang après NACIDA, alors que dans une autre région encore c'était le SBAC qui jouissait d'une plus grand notoriété.

Seul un petit nombre d'entrepreneurs dans les régions examinées connaissaient des organisations privées qui fournissaient un appui à la commercialisation. Ces groupements consistent généralement en associations industrielles siégeant à Metro Manila. La connaissance majeure des programmes d'aide à la commercialisation se rencontrait dans l'industrie du vêtement, de la transformation du bois et des produits alimentaires par ordre décroissant. Outre les efforts promotionnels déployés par les institutions de mise en œuvre des programmes, cette connaissance de l'aide à la commercialisation pourrait également être fonction de l'attitude des entrepreneurs. Ainsi qu'il sera examiné plus tard, un grand nombre de chefs d'entreprise se montrient indifférents aux initiatives d'appui à la commercialisation et ne resentaient aucun besoin pressant d'être aidés.

Moins de la moitié (43,7%) de petits et moyens entrepreneurs qui connaissaient l'existence des programmes d'aide faisaient appel à leurs services. D'une manière générale, l'aide sollicitée allait de

Tableau 19: Variations dans les problèmes de commercialisation avant et après l'aide

	Variation dans le nombre de personnes interrogées			
	AC[1/]	BFARAE[2/]	NACIDA[3/]	SBAC/MASICAP[4/]
Absence d'information de marché	Augmenté	-	Inchangé	-
Absence de moyens d'entreposage	-	Inchangé	Diminué	-
Difficultés de transport	Inchangé	Augmenté	Diminué	-
Présence de gros concurrents	-	Augmenté	Augmenté	Diminué
Prix faibles	-	Inchangé	Diminué	-
Autres	-	Augmenté	Diminué	Diminué
Pas de marché disponible	Inchangé	Augmenté	Diminué	Diminué
Pas de problèmes	-	Augmenté	Augmenté	Augmenté

Notes: 1/ Arboriculture communautaire.

2/ Bureau of Fisheries and Aquatic Resources Extension services for agriculture.

3/ National Cottage Industry Development Authority.

4/ Small Business Advisory Center/Medium and Small Industries Coordinated Action Programme. (Centre consultatif pour les petites industries/Programme d'action coordonné pour les moyennes et petites industries).

l'information sur les acheteurs, les fournisseurs, les sources de matières premières et la conception du produit à la participation directe aux foires commerciales et aux séminaires.

La plupart des entrepreneurs souhaitaient assister aux foires et quelques-uns affirmaient avoir même été invités à y participer. Près de la capitale, où le pourcentage de connaissance était relativement faible se situant à 40 pour cent, le type d'aide demandée portait principalement sur le matériel publicitaire suivi de l'aide à l'exportation. Dans certains cas les entrepreneurs avaient une connaissance majeure de la disponibilité de l'aide mais n'y avaient pas recours. Ce qu'ils voulaient avant tout c'était des conseils concernant les sources de matières premières, la conception du produit et la recherche de marché. Dans une région en particulier, bien qu'un faible pourcentage des producteurs de bois et de produits ligneux fût au courant des programmes d'assistance, une proportion plus élevée de ce groupe s'en servait, notamment en ce qui concerne la participation aux foires commerciales et à la conception du produit.

En fait, le nombre majeur d'établissements qui tiraient parti de cette aide provenait des régions urbanisées (jusqu'à 86%) où l'intérêt portait principalement sur les foires et les séminaires. L'aide à la promotion et à l'information n'obtint que très peu d'attention et peu d'entrepreneurs en firent la demande. Dans l'industrie des produits alimentaires quelque 87,5% des requêts furent satisfaites par rapport à 80% dans l'industrie du vêtement et 66,7% dan celle du bois.

Un petit nombre d'entrepreneurs (16%) se heurtaient à des difficultés lorsqu'ils sollicitaient l'aide à la commercialisation. Certains des problèmes dont ils se sont plaints regardaient le laps de temps qui s'écoulait entre la demande d'aide et la réponse ainsi que les documents exigés. Dans l'ensemble, cependant, les entrepreneurs reconnaissaient l'efficacité de l'appui, notamment lorsqu'il résultait en une augmentation des ventes, des commandes ou des consommateurs. D'autres avantages observés étaient la prise de conscience accrue des procédures de marché et de l'existence de matières premières plus économiques. Par contre, lorsque leurs acheteurs potentiels se bornaient à demander des renseignements au lieu de passer des commandes, les entrepreneurs tendaient à manifester des sentiments négatifs à l'égard de l'aide qui parfois mettait trop de temps à donner des résultats ou n'en produisait aucun.

Une étude récente a relevé qu'un certain nombre de programmes d'appui à la commercialisation des produits des petites entreprises n'avaient pas donné de résultats significatifs (cf. Tableau 19). Selon l'étude régionale portant sur les entrepreneurs qui n'étaient pas au courant de ces programmes ou n'y avaient pas recours, plus de la moitié (55%) se proposait de l'utiliser. La principale forme d'aide requise portait sur un élargissement du marché (à savoir plus d'acheteurs et de nouveaux contacts au niveau local et à l'étranger); d'autres formes d'appui demandées concernaient l'amélioration du produit dans le sens d'une conception nouvelle ou plus appropriée, d'une qualité supérieure et de nouvelles applications. Des variations régionales sont apparues dans la priorité accordée à différents types d'assistance.

Les plus hautes priorités identifiées dans les régions allaient de l'aide à l'identification de nouveaux marchés/acheteurs potentiels aux occasions d'exportation et à l'assistance liée à la fixation des prix. Dans la zone de la capitale nationale, la majorité (60%) des entrepreneurs qui ne connaissaient pas les programmes d'aide ou ne s'y étaient pas inscrits avaient exprimé leur intention de le faire. Le besoin d'exploiter le marché d'exportation et d'augmenter la clientèle était plus prononcé que dans les autres régions. Ensuite venait la demande d'aide à la promotion au moyen d'expositions, de foires commerciales, de présentations de produits, etc. Le désir d'augmenter les lignes de produits et d'en améliorer la conception a également été exprimé.

Dans d'autres régions, l'intérêt portait sur le développement du marché et des produits, l'amélioration de leur qualité, le dessin de pièces détachées de machines, l'identification de nouvelles utilisations des produits, et l'aide à la distribution et à l'amélioration de ceux-ci. Pour ce qui est de l'industrie, la majorité (67,2%) des entrepreneurs engagés dans le sous-secteur du vêtement, qui ignoraient l'existence des programmes d'aide et n'avaient jamais bénéficié d'appuis, ont exprimé leur intention de solliciter de cette aide, notamment en vue d'identifier de nouveaux marchés et d'augmenter les efforts de promotion. Dans l'industrie du bois, un pourcentage assez élevé de petits et moyens entrepreneurs (63%) désiraient se servir des appuis à la commercialisation, notamment pour augmenter leur clientèle, créer des modèles plus appropriés, améliorer les lignes de leurs produits et les lancer à l'étranger.

Dans toutes les régions, les institutions publiques représentaient pour les entrepreneurs la source prioritaire d'aide à la commercialisation. La raison de ce choix pourrait résider dans la sensation générale que les programmes du gouvernement et les machines à leur service étaient déjà en place. Les petits et moyens entrepreneurs n'avaient qu'à contacter l'institution appropriée et prendre

connaissance des procédures relatives. Les institutions privées constituaient la deuxième choix et elles étaient fortement appuyées à Metro Manila où se concentrent les associations industrielles. Ces institutions offraient une source d'aide de rechange aux petits entrepreneurs.

Environ 38,6 pour cent de ceux qui n'étaient pas au courant des services d'aide à la commercialisation, ou qui n'y avaient pas eu recours, n'avait exprimé aucune désir d'être assistés. Les raisons les plus communément invoquées étaient la satisfaction vis-à-vis de leur situation présente et leur capacité d'affronter tous seuls les aspects de commercialisation de leur entreprise. D'autres estimaient pouvoir se passer d'aide étant donné la taille exiguë de leur activité. En outre un certain nombre d'entrepreneurs manifestaient du scepticisme à l'égard de l'aide et se demandaient si elle pouvait réellement profiter à l'entreprise. Certains autres encore hésitaient à prendre contact avec les institutions d'aide soit parce qu'ils étaient convaincus qu'ils auraient eu du mal à les atteindre, soit parce qu'ils n'avaient pas le temps de se consacrer à cette tâche. La situation économique précaire a dissuadé un petit nombre d'entrepreneurs de chercher des appuis alors que le reste avait besoin de crédits plutôt que d'assistance à la commercialisation.

Des discussions entamées avec les autorités publiques ont mis en évidence le fait qu'aucune distinction n'est établie entre les différentes catégories de petites entreprises rurales. C'est pourquoi la plupart des programmes d'aide ciblent un groupe imprécis sans forcément répondre aux besoins des différents sous-secteurs. Il est également évident que, quand bien même le gouvernement représenterait encore l'institution d'aide à la commercialisation la plus recherchée, il est indispensable d'entreprendre une campagne massive d'information et de promotion pour sensibiliser les entrepreneurs à l'existence de ces services. Il faudrait cependant mettre en place l'infrastructure permettant d'offrir cette assistance de manière à éviter tout sentiment de frustration.

Transport du bois par pirogue au marché

Recommandations

Sur la base des analyses qui précèdent on peut formuler des recommandations à l'égard des marchés des petites entreprises de traitement des produits forestiers et de leur développement. Il est clair que le rôle du gouvernement est de maintenir d'une part une politique économique de soutien et de l'autre l'ordre en milieu rural. Ci-dessous figurent des recommandations spécifiques concernant les marchés et la commercialisation:

1. Marchés: Il paraît indispensable que des organisations gouvernementales ou privées mettent les petites entreprises forestières rurales en communication avec des marchés plus performants et plus étendus, tout d'abord en leur fournissant des informations pertinentes et en lançant leurs produits et, en deuxième lieu, en les aidant à acheminer leurs produits vers ces marchés. Ces efforts devront être associés à une consolidation de la production, soit à travers des associations coopératives de petites entreprises, soit par le biais de contrats de soustraitance passés entre ces petites entreprises et des firmes publiques ou privées plus importantes. Il pourrait également être nécessaire d'instituer une unité centrale pour chaque sous-secteur ou type d'activité qui pourrait identifier les informations de marché et les commandes et les passer aux petites entreprises forestières.

2. Infrastructure d'appui: Les petites entreprises forestières devraient disposer d'un "cocon" d'infrastructure de support en termes de formation, information, conseils techniques, aide au crédit et à la commercialisation ainsi que des infrastructures matérielles telles que des routes, des ponts et des ports (notamment pour les îles).

3. Aspects juridiques et de politique: Les lois et règlements aux échelons national et local devraient être conçus de manière à faciliter le développement de ces entreprises plutôt que de le restreindre. Les impôts et autres redevances devraient également être maintenus à des niveaux aussi bas que possible afin d'encourager la création et l'enregistrement officiel de ces entreprises.

4. Développment des entreprises: Il faudrait aider les petites entreprises forestières, dont la fonction est de recueillir les matières premières destinées à d'autres entreprises petites ou grandes, à devenir tout d'abord des transformateurs de ces matériaux et, éventuellement, des fournisseurs de produits finis. Ce processus nécessitera une formation continue à la gestion et l'octroi de crédits et d'autres formes d'aide fonctionnelle.

5. Conception du produit: Il faudra orienter les entrepreneurs des petites entreprises forestières dans la conception du produit, soit en mettant à leur disposition des copies des spécifications au moyen d'unités de démonstration itinérantes, soit en envoyant des spécialistes en la matière sur le terrain. Ces initiatives devront être associées à un programme de formation.

6. Développement des capacités de gestion: Il conviendra de mettre au point un programme de formation à tous les aspects de l'entreprise y compris la commercialisation.

7. Extension de l'aide gouvernementale: Les efforts du gouvernement visant l'aide à la commercialisation devront être poursuivis et renforcés de manière à atteindre notamment les petites entreprises forestières dans les régions. A cet égard, un réseau d'unités d'appui gouvernementales au bas de l'échelle administrative pourrait convenir davantage qu'une seule unité au niveau régional ou national.

Annexe: **Données générales sur le développement et les caractéristiques des programmes d'aide aux petites entreprises dans les Philippines.**

La promotion des petites et moyennes industries en tant que composante vitale du développement économique a été amplement reconnue. L'intérêt qu'on leur porte naît de la prise de conscience de leur capacité d'absorber la main-d'œuvre en excès et de leurs besoins modestes en matière d'investissement, deux facteurs qui sont vivement appréciés dans les nouveaux pays en développement caractérisés par une pénurie de capital et des taux élevés de sous-emploi et de chômage. De nombreux pays qui tentent de participer plus activement au développement économique, par classe de revenus ou par région, observent avec un intérêt croissant l'épanouissement accéléré des petites et moyennes industries en tant que moyen de relever le niveau de vie des populations pauvres. Compte tenu du fait que la pauvreté est normalement plus prononcée dans les campagnes et que, fait paradoxal, c'est là que se situe le gros des ressources naturelles, la plupart des pays en développement ont reconnu la nécessité de promouvoir les petites et moyennes entreprises rurales qui exploitent les matières premières locales. Les Philippines ne font pas exception à cette règle.

Le gouvernement actuel a formulé une politique visant le relèvement des conditions économiques des populations rurales par le biais d'une campagne vigoureuse menée aux fins d'augmenter le nombre de petites et moyennes industries. Dans le contexte des zones rurales, on recontrera davantage de micro entreprises ou d'unités artisanales que de petites et moyennes entreprises. Mais dans l'emploi du terme petites et moyennes entreprises, le gouvernement tend à unir les secteurs des micro entreprises et celui des unités artisanales. Cette politique est née de la coordination des programmes d'aide du gouvernement et de l'ample réseau des institutions d'appui.

Promotion des petites et moyennes entreprises

Les plans de développement passés et présents ont suivi une politique visant à encourager les activités économiques qui permettent d'augmenter l'emploi de main-d'œuvre en vue de réduire au minimum le chômage. Les plans de développement des Philippines pour les périodes 1974-1977 et 1983-1987, de même que le récent programme de redressement économique, reflètent clairement la tendance des pouvoirs publics de favoriser les petites entreprises. Voici quelques-uns des objectifs de ces plans:

1. Accroître les rentrées de devises et l'épargne à travers la promotion de l'exportation, notamment d'articles non traditionnels et de produits tirés de l'agriculture.

2. Accélérer la création d'emploi moyennant le développement et la promotion de petites et moyennes industries de traitement des produits agricoles et des ressources naturelles à fort coefficient de main-d'œuvre.

3. Répartir équitablement les avantages de l'industrialisation grâce à la dissémination des industries.

En vue d'atteindre ces objectifs, ont été mis au point des politiques et des stratégies industrielles spécifiques qui comprennent a) l'octroi de crédits accrus aux petites et moyennes industries artisanales disséminées régionalement; b) un appui aux opérations de démarrage et une aide technique à la commercialisation; c) une participation majeure du secteur privé aux efforts de développement et la multiplication des associations industrielles privées à travers le pays, lesquelles serviront de liens entre les petites entrepreneurs et l'industrie; d) la mise en valeur des matières premières locales en vue d'assurer aux entrepreneurs un approvisionnement adéquat; e) la rationalisation et la restructuration de secteurs industriels clés; f) la promotion d'une exportation organisée et orientée vers les produits prioritaires.

Dès 1970, lorsque fut créé le Conseil national pour les petites et moyennes entreprises par décret présidentiel, le gouvernement établit un réseau de conseils et d'organismes de coordination en vue de mettre en œuvre ces politiques et stratégies. Aujourd'hui on compte près de 50 organisations engagées dans la promotion de petites et moyennes industries.

Le Conseil national avait pour objectif d'intégrer tous les programmes gouvernementaux portant sur les petites et moyennes industries et de tracer les grandes lignes d'une politique visant la stabilité et la croissance soutenue du secteur (sans pour autant pouvoir se vanter d'avoir obtenu des résultats significatifs). En août 1973, une campagne fut lancée aux fins d'encourager, aider et accélérer

l'établissement de petites et moyennes unités en zones rurales. Mené par Vicente Paterno, alors président du Comité d'investissement, le plan proposait quatre type d'aide gouvernementale à dispenser aux petites et moyennes industries: financière, technique, à la commercialisation et l'achat, et promotionnelle.

En juin 1974, fut instituée la Commission pour les petites et moyennes industries dans le but de mettre en œuvre un programme national intégré et détaillé d'aide aux petites entreprises. On peut dans un certain sens considérer la Commission comme une ramification du Plan Paterno car de nombreuses institutions gouvernementales engagées dans la préparation du Plan devinrent membres de la Commission. En outre, le principe opérationnel qui guidait le Plan Paterno et le programme de travail de la Commission suivaient le même concept, à savoir une approche multi-institutionnelle coordonnée au développement et au financement des petites et moyennes industries. Au cours de ses années d'opération, la Commission accomplit d'importants progrès grâce à ses différents programmes en faveur des petites entreprises, notamment en milieu rural. Du point de vue quantitatif (nombre de projets ayant bénéficié d'une aide, de crédits octroyés et d'individus formés) elle a incontestablement imprimé au secteur l'élan le plus vigoureux que puisse donner un organisme gouvernemental.

Un travail bien exécuté dans une usine performante

Plus tard, la Commission fut abolie et sa fonction d'institution de pointe pour le développement du secteur fut relevée par le Ministère du commerce et de l'industrie, qui opéra par le biais de son Bureau of Small and Medium Industries, de sa National Cottage Industry Development Authority et plus tard du Projet pour le développement des petites et moyennes entreprises. Mais les quelque 30 autres organisations engagées dans le secteur du développement tels le Philippines Institute for small-scale industries (UPISSI), la Banque de développement des Philippines, le Technology Resource Centre1/ poursuivirent leurs activités mais sans l'appui d'un organisme officiel de coordination comme l'avait été la Commission précédente.

Ces institutions s'occupèrent du développement de capacités de gestion des entrepreneurs, de la formation à la gestion et aux aptitudes techniques, de l'information et de la promotion, d'assistance technique, de vulgarisation et conseils, de recherche et de financement. L'UPISSI, la Banque de développement des Philippines et le National Manpower and Youth Council2/ mirent en œuvre de concert des programmes de développement de l'esprit d'entreprise dans le pays tout entier. Plus tard et encore aujourd'hui, le concept d'entreprise fut introduit dans l'enseignement secondaire et les écoles commerciales en vue de modifier le système éducatif académique et de l'orienter vers l'emploi autonome outre que l'emploi en général.

1/ Centre pour les ressources techniques.

2/ Conseil national pour la main-d'œuvre et les jeunes.

Divers institutions organisèrent à leur tour des programmes de formation pour cadres et dirigeants, des programmes de formation spécialisée en matière de finance, commercialisation et production et des cours spéciaux pour consultants de petites entreprises, vulgarisateurs, spécialistes d'information, chercheurs et fonctionnaires de banque. Les activités d'information et de promotion avaient pour objectif de faire connaître le différents programmes d'aide disponibles et le modalités d'admission ainsi que de décerner des prix à des entrepreneurs exceptionnels. La télévision projetait des documentaires et le journaux publiaient des articles sur les succès de petits entrepreneurs pour encourager la population à se montrer bien disposée à l'égard de l'esprit d'entreprise.

D'autres institutions gouvernementales mirent en place un réseau national de bureaux destinés à offrir des services techniques, de vulgarisation et de consultation. Ils dispensaient leur aide en matière de conception du produit, d'améliorations concernant l'implantation des usines et la gestion de la production, d'identification et d'acquisition des techniques appropriées, de préparation d'études de factibilité de projets, de programmes de marketing, d'études organisationnelles et d'identification des occasions de marché.

Il faut des crédits pour moderniser les méthodes de travail

Ces bureaux aidaient également l'entrepreneur à faire usage des incitations offertes par le gouvernement et des plans de crédit spécialisés. Parmi ces plans figuraient l'Industry Guarantee Loan Fund 1/ qui offrait des crédits à des conditions avantageuses par l'intermédiaire d'institutions financières accréditées et garantissait jusqu'à 80 pour cent du montant emprunté; le Small and Medium Industries Lending Programme2/ de la Banque nationale des Philippines qui offrait également des taux avantageux mais opérait par le biais de son propre réseau national de succursales; le Guarantee Fund for

1/ Fonds de garantie du crédit pour l'industrie.

2/ Programme de crédit pour les petites et moyennes industries.

Small and Medium Enterprises1/ orienté vers les agroindustries; les différents plans de crédit du Technology Resource Centre pour les micro industries et les projets d'ordre technologique et une gamme étendue de prêts offerts par de petites mais nombreuses organisations volontaires privées.

Un système de crédit innovateur consistait en sociétés de capital risque qui araient financé le capital social. Malheureusement, en raison du régime de propriété de ces sociétés contrôlées à 60 pour cent par des banques privées, les opérations se rapprochaient beaucoup de celles des banques, y compris leurs exigences de biens de garantie et leur intransigeance à l'égard des risques. Ainsi le gros des activités de ces institutions portait sur le financement de transactions plutôt que celui du capital social.

L'institution de planification du gouvernement, quelques organisations académiques et l'UPISSI menaient des politiques de recherche pour le compte de fonctionnaires gouvernementaux, d'associations industrielles et d'organisations internationales en vue d'améliorer le système d'appui du secteur tout entier. Plusieurs des études en résultant mettaient en évidence les interrelations entre les domaines fonctionnel de la production, du financement, de l'administration et de la commercialisation. Elles soulignaient également l'importance de la commercialisation dans des situations où même un financement adéquat, des procédures administratives facilitées et une capacité de production aboutissent à une augmentation des stocks plutôt qu'à des ventes. Il devenait de plus en plus évident que les problèmes concernant l'écoulement des produits devaient être résolus si le secteur des petites et moyennes industries voulait croître et contribuer de manière significative au redressement de l'économie nationale.

1/ Fonds de garantie pour les petites et moyennes entreprises.

Résumé des programmes d'aide à la commercialisation

Ci-dessous sont résumés les grandes lignes de l'aide à la commercialisation dispensée aux petites entreprises et qui ont toutes été citées dans cet article.

1. Programme d'aide à la commercialisation (MAP)

   - Informations de marché: informations recueillies et distribuées sur les marchés locaux et nationaux et nouvelles occasions de marché. Le BSMI (Board of Small and Medium Industries), le BFT (Bureau of Foreign Trade) et la NACIDA sont particulièrement actifs dans ce domaine.

   - Conseils de marché: sur tous les aspects du marché et de la commercialisation.

   - Occasions commerciales: le BFT opère par l'intermédiaire d'attachés commerciaux en vue de développer le potentiel d'exportation et diffuse les informations.

   - Foires et expositions commerciales: foires internationales de commerce organisées en vue de stimuler la participation des entrepreneurs.

   - Missions commerciales: appui aux missions commerciales privées ou officielles à l'étranger.

   - Accords commerciaux: à la fois sur les produits et avec des compagnies étrangères de commercialisation susceptibles de représenter les produits des Philippines.

   - Centres d'exposition/grands magasins: choisis dans le pays entier afin d'y présenter les produits des petites entreprises.

   - Médiation en cas de controverse commerciale: Le Ministère du commerce et de l'industrie intervient par le biais du BFT pour régler les différends.

2. Programme de rencontres de marché

   Il s'agit essentiellement d'une foire commerciale mensuelle organisée pour vendre les produits des petites et moyennes industries à haut potentiel. Elle permet de réunir producteurs et clients.

3. Programme des meilleurs du monde

   Des experts internationaux de haut niveau sont invités aux Philippines en vue d'aider les petites entreprises à améliorer la conception et l'adaptation du produit, la technique, etc.

4. Equipe itinérante de démonstration

   Elle expose des produits et aide ses clients à créer leurs propres modèles.

5. Réseau d'assistance à l'exportation (EXPONET)

   EXPONET offre ses services aux exportateurs en matière de préparation des documents d'expédition nécessaires, matières premières, renseignements sur l'exportation, contacts avec des institutions officielles et d'aide, informations de marché, etc.

6. Autres

   Un certain nombre d'autres programmes d'aide ont été établis en faveur des petits producteurs.

La pénurie de matières premières forestières et le développement des petites entreprises en Inde

par

Deep Joshi
Professional assistance for Development Action (PRADAN) */
Inde

Introduction

Créer des occasions de revenu durables pour les plus pauvres est le souci prédominant de la plupart des pays en développement qui s'efforcent de donner une impulsion à leur situation économique et sociale. A mesure que des millions d'individus vont grossir chaque année les rangs des sous-employés et des chômeurs, par suite de la pression démographique et de la marginalisation croissante des exploitations agricoles, la capacité du secteur de l'agriculture d'offrir des moyens additionnels de subsistance décline graduellement. En Inde, par exemple, il est estimé que les cultures agricoles représentent moins de 20 pour cent des 40 millions d'années/hommes standard d'emplois additionnels qui seront créés au cours du septième Plan quinquennal (1985-1990) (GOI, 1985). Encore plus étroite est la marge de possibilités de réaliser de nouvelles occasions de travail qu'offre le secteur industriel organisé. Dès lors c'est dans le secteur non agricole, y compris celui des petites entreprises qu'il faudra chercher les moyens de susciter une augmentation tangible des revenus. En effet, dans de nombreux pays tels que l'Inde, le secteur non agricole renferme le potentiel majeur de nouveaux emplois. Dans celui non agricole des forêts, les petites entreprises de traitement des produits forestiers représentent notamment une source aussi importante qu'inexploitée de revenus.

En général, pour examiner le secteur des petites entreprises les approches traditionnelles commencent par identifier et analyser les contraintes relatives aux liaisons et aux facteurs de production en vue d'élaborer des politiques et des programmes nationaux appropriés. Ce type d'approche a cependant le défaut d'être trop restrictif car il ne tient pas compte des entrepreneurs existants ou potentiels, à savoir ceux qui gèrent déjà leur usine et pourraient progresser si les contraintes étaient levées, ou ceux qui pourraient démarrer leur activité si ces contraintes étaient plus supportables. Une autre approche pourrait consister à examiner en premier lieu le contexte où les plus pauvres trouvent leurs moyens d'existence et les possibilités dont dispose le secteur des petites entreprises de leur offrir des ressources supplémentaires, et en deuxième lieu analyser les contraintes, y compris l'absence d'esprit d'entreprise. La politique et les programmes qui se dégagent de ces deux approches peuvent présenter des différences considérables. En effet, les contraintes liées aux facteurs de production, notamment aux matières premières, peuvent et doivent se transformer en occasions de revenu, ainsi que l'illustrent certains des cas mentionnés dans cet article.

L'approche traditionnelle est particulièrement restrictive à l'égard des problèmes relatifs aux matières premières affectant les petites industries, dont l'activité est fondée sur l'exploitation des ressources renouvelables telles que les forêts, car les contraintes du secteur de l'entreprise représentent souvent des occasions dans celui des ressources. Des politiques d'intégration appropriées peuvent redonner leur dynamisme aux deux secteurs et créer, de ce fait, des moyens de subsistance durables pour les pauvres. La première partie de cet article porte sur les contraintes relatives aux matières premières touchant les petites entreprises de traitement des produits forestiers et les analyse suivant la méthode traditionnelle. La deuxième partie examine la capacité des petites entreprises forestières de dégager des revenus et présente quelques expériences pilotes pour le développement des petites entreprises rurales.

Les informations concernant les petites entreprises et en particulier les petites entreprises forestières sont extrêmement limitées, malgré l'abondance des expériences dans ce secteur, car ces petites industries, notamment celles traditionnelles, représentent une source de revenu aussi ancienne

---

*/ Assistance professionnelle pour les actions de développement.

que l'agriculture sédentarisée. Dès lors cet article s'inspire amplement tant des expériences partagées par des personnes travaillant dans ce secteur que de celle de l'auteur lui-même. La limitation dont souffre l'article est due au fait qu'il est fondé entièrement sur l'expérience indienne.

Revenus créés par les petites industries

Les petites entreprises constituent l'une des sources majeures et les plus dynamiques de revenu dans certains pays. En Inde, les petites entreprises rurales se placent au deuxième rang des activités productrices d'emplois après l'agriculture. Entre 1984 et 1985, elles procurèrent du travail à environ 31,5 millions de personnes, ce qui représentait une augmentation de près de 75 pour cent en dix ans (GOI, 1985). Ces chiffres sont probablement en deçà de la réalité car de nombreux revenus provenant d'activités du type entreprise dans le secteur dit informel, et qui comprend la récolte et le troc/commerce de produits forestiers, la transformation, la vente, etc. n'en font pas partie; un grand nombre d'importantes activités de production comme l'élevage des vers à soie en sont également exclues; enfin des occupations, notamment dans le secteur forestier, qui se rangent actuellement dans la catégorie des emplois salariés mais peuvent devenir des entreprises n'y sont pas incluses non plus. Un bon exemple de cette dernière catégorie est l'industrie du bidi (tabac roulé dans une feuille de Diospyros melanoxylon) qui est estimée offrir des emplois à plus de trois millions de personnes par an.1/

La classification des petites entreprises rurales est une entreprise assez ardue car les normes existantes sont souvent tout à fait inadéquates et de graves lacunes d'information subsistent. En Inde, par exemple, les petites entreprises rurales sont officiellement classées en deux catégories en fonction de leurs techniques: traditionnelle et moderne. La catégorie traditionnelle englobe toutes les entreprises villageoises, y compris les métiers à tisser à la main et les objets d'artisanat, alors que la catégorie moderne comprend les petites entreprises rurales qui utilisent des techniques plus avancées telles que la manufacture, les métiers à tisser à moteur, les produits chimiques et les appareils électroniques. Les petites entreprises rurales sont également classées du point de vue des politiques d'appui lesquelles, selon les normes en vigueur en Inde, prévoient que les bénéficiaires disposent d'actifs (terres et bâtiments exclus).

Les normes d'emploi interviennent dans une autre classification encore, notamment en ce qui concerne les règlements, car le Factories Act s'applique aux entreprises employant au moins 10 personnes si elles utilisent du matériel mécanisé et 20 personnes ou davantage autrement, et le Shops and Establishments Act concerne les entreprises de plus de cinq personnes. De celles-ci sont exclues les petites entreprises rurales du secteur dit informel qui fournit des revenus à un grand nombre de personnes, tant en zones urbaines qu'en milieu rural, et qui représente incontestablement le secteur le plus dynamique en termes d'emploi. S'il est vrai que toutes les petites entreprises rurales partagent un certain nombre de problèmes semblables, tels que la pénurie de facteurs de production, il n'en demeure pas moins que les contraintes fondamentales diffèrent souvent profondément entre les secteurs traditionnel, moderne et informel. Les contraintes principales pour beaucoup d'entreprises informelles sont constituées par exemple par le manque de protection et d'appui institutionnels et la viabilité économique.

Le secteur moderne des petites entreprises rurales tend à se concentrer dans des zones plus développées et dans les centres urbains ou aux alentours de ceux-ci. Les entreprises du secteur traditionnel ou informel sont, en revanche, plus dispersées et offrent souvent des emplois aux groupes les moins nantis tels que les femmes et les autres couches socialement et économiquement défavorisées de la population tant en zones urbaines qu'en milieu rural.

Les petites entreprises de traitement des produits forestiers

Les petites entreprises de traitement des produits forestiers constituent une importante source de revenus, notamment dans les zones rurales des pays en développement. En Inde, une estimation place l'emploi dans la seule récolte de produits forestiers non ligneux à 1,6 million d'années/homme en

1/ GOI, 1982 estime que trois millions de personnes sont employés dans cette industrie qui comprend vraisemblablement le roulage, la commercialisation, etc. outre les 7,5 millions engagés dans la récolte des feuilles durant la bonne saison. On obtient une estimation légèrement inférieure de 2,75 millions d'années/homme si l'on suppose une récolte annuelle de 0,3 millions de tonnes de feuilles, la production de 2 000 bidis par kilogramme de feuilles, 20% de pertes, 700 bidis roulés par pesonne par jour et une année moyenne de travail de 250 jours. Cette estimation n'inclut pas l'emploi dans la commercialisation.

1982 (Gupta, et al, 1982). Quelques-uns de ces produits procurent plus de 10 fois la même quantité d'emplois en aval de la récolte (le roulage des bidis en est un exemple significatif) qu'en amont (Gupta, 1982). Il a été calculé que le traitement en aval crée quatre fois plus d'emplois en moyenne que la récolte. On ne dispose pas de données sur l'emploi pour les petites entreprises de transformation du bois, mais une estimation place le nombre d'unités enregistrées en 1981 à 50 000 et suggère qu'un nombre équivalent n'aurait pas été enregistré (ce qui pourrait s'avérer être une sous-estimation) (Chetty, 1985). Ces chiffres ne comprennent naturellement pas les menuisiers et les artisans individuels. Une autre source de revenu rural tirée de la forêt et dont la plupart des estimations ne tiennent pas compte est celle du ramassage et du commerce (par opposition à l'autoconsommation) du bois de feu.

La consommation urbaine de bois de feu étant estimée représenter en Inde un tiers de tout le bois consommé dans le pays, l'exploitation, le transport et la vente de ce matériau constitue une importante activité forestière et une source de multiples revenus (Alam et al, non daté).

En ce qui concerne l'emploi et la valeur ajoutée, la plupart des petites industries forestières tendent à faire partie des secteurs traditionnel et informel. La collecte et la transformation des produits forestiers non ligneux, par exemple, sont avant tout une entreprise informelle effectuée par le ménage et qui procure des revenus principalement aux groupes socio-économiquement défavorisés tels que les tribus, les femmes et les paysans sans terre. Les activités de beaucoup de ces petites entreprises ayant un caractère saisonnier, à savoir la collecte, la première transformation et le commerce des produits forestiers non ligneux, le nombre de ménages qui sont tributaires de ces entreprises est infiniment plus élevé que les années/homme d'emploi le laisseraient supposer.

Une bonne partie du potentiel des petites entreprises forestières demeure, naturellement, inexploité. Une estimation place le potentiel d'emploi dans la seule récolte de produits forestiers non ligneux en Inde à 4 millions d'années/homme contre 1,6 million estimé pour l'emploi courant (Gupta et al, 1982). Un potentiel d'emploi correspondant existerait dans les activités en aval telles que la transformation, la commercialisation, etc. Il est probable qu'on rencontrerait une situation analogue pour les activités de transformation du bois bien que l'on ne dispose pas d'estimations à cet égard. Bien plus important encore, si l'on considère d'une part la demande potentielle de produits tels que le tasar, les graines oléagineuses, les tannins, les résines, le bambou, le charbon de bois et le bois (y compris celui pour les centres urbains et pour la production d'électricité) et, d'autre part, le faible taux de productivité actuelle des terres classées comme forêts, il ressort que le potentiel à long terme des petites entreprises forestières est susceptible d'être nettement plus élevé que ne le supposent les estimations actuelles les plus optimistes.

Une large part du potentiel des petites entreprises forestières demeure inexploité à cause du manque d'esprit d'entreprise, de l'insuffisance des efforts de développement, y compris les faibles investissements, et des contraintes liées aux facteurs de production, y compris les approvisionnement en matières premières. Ci-après seront examinés les contraintes liées aux matières premières auxquelles se heurtent les petites entreprises forestières.

Les problèmes de matières premières affectant les petites entreprises forestières et leurs causes principales

En examinant les problèmes relatifs aux matières premières nous avons considéré tant celles destinées à être transformées en produits intermédiaires et finis que les produits primaires qui sont récoltés et vendus. On pourrait grouper ces problèmes en trois catégories: disponibilité, qualité et fiabilité des approvisionnements, et prix. Nous les examinerons ici par rapport aux petites entreprises forestières avant d'en analyser les causes sous-jacentes.

a) Disponibilité des matières premières: la pénurie totale, la distance entre les lieux de ramassage et ceux de transformation et la manque d'accès sont les principales contraintes qui pèsent sur la disponibilité des ressources pour les petites entreprises forestières. La plus importante de celles-ci est probablement la pénurie totale, notamment en ce qui concerne les entreprises de transformation du bois et du bambou. Pour d'autres traitant les produits forestiers non ligneux les ressources sont inadéquates ou insuffisantes ce qui compromet gravement leur viabilité, notamment celle d'entreprises vivant de la collecte et de la vente.

On ne dispose pas de données même sommaires concernant les carences de matière première à l'exception de certaines estimations portant sur le bois d'industrie (GOI, 1985). Cependant, l'image qui se dégage de l'état des forêts, des chiffres sur la capacité de transformation d'industries telles que les fabriques d'allumettes, de papier et de contreplaqué, d'études de cas isolés et de la hausse des prix des produits forestiers est celle d'une pénurie fortement généralisée de matières premières forestières (Agarwal et al, 1985). Cette pénurie est tellement prononcée pour le bois et le bambou que les revenus traditionnels eux-mêmes sont désormais menacés. L'éloignement des ressources par rapport au lieu de leur utilisation affecte de manière disproportionnée les petites industries informelles, traditionnelles et rurales en raison du manque de liaisons et de capital et du fait que l'extraction/collecte fait souvent partie de leurs activités. Une étude récente a relevé que le salaire nominal des vanniers avait baissé de 25 pour cent en dix ans à partir du début des années 70 car ils ne trouvaient plus de bambou sur place (Bhatt, 1981 dans Gadgil et al, 1983).

Les petites entreprises peuvent fournir des matières premières aux grosses industries

Les problèmes d'accès naissent de la pression exercée par les besoins de la conservation, comme par exemple dans le cas du charbon de bois, d'un système de distribution déficitaire qui n'atteint pas les petits producteurs, et des méthodes d'aménagement appliquées par les services forestiers, en ce qui concerne par exemple les ventes aux enchères. Le manque d'accès aux ressources se traduit essentiellement par l'incapacité de l'entreprise de se procurer les matières premières disponibles localement.

b) Qualité et fiabilité des approvisionnements. Dans une situation où sévissent des pénuries étendues et où de fortes distances séparent les lieux de production de ceux de consommation, ce sont la qualité et la disponibilité en temps voulu des matières premières qui seront naturellement les premières à souffrir. Le bois et le bambou sont particulièrement sensibles à ces contraintes car tous deux sont des matériaux rares soumis à des demandes concurrentielles et de longues chaînes d'approvisionnement. Les petites entreprises rurales

se situent normalement à l'extrémité de cette chaîne et ne reçoivent par conséquent que des matériaux résiduels et de qualité médiocre. Le bambou, par exemple, se dessèche s'il n'est pas utilisé dès sa récolte ce qui le rend difficile à travailler par les vanniers et les autres artisans. De nombreux produits forestiers non ligneux sont affectés par ces problèmes qui influencent à leur tour la production et la qualité.

c) Prix: Les prix des matières premières forestières, notamment ceux du bois et du bambou, ont subi des augmentations considérables dans le monde entier. En Inde, les prix du bois ont haussé en termes réels à un taux composé annuel de 5,8 pour cent entre 1970 et 1980 (Bentley, 1984). Ces augmentations ont probablement été encore plus sensibles au cours des dernières années. Les prix des bambous ont enchéri de manière analogue de même que ceux du bois de feu et des fibres. Outre cette tendance à la hausse, les prix de certains produits forestiers non ligneux ayant des cycles de production annuels subissent de fortes fluctuations. Ainsi, les coûts des cocons de tasar dans certaines parties de l'Inde sont tombés de 44 pour cent entre 1983 et 1984 et ont ensuite plus que doublé en 1985 par rapport à leurs niveaux de 1984.[2/] Les fluctuations des prix affectent tant la rentabilité que la viabilité des entreprises quand les consommateurs éventuels sont pauvres ou lorsque des produits de substitution non forestiers cherchent à s'imposer, comme dans le cas de certains dérivés des fibres.

Problèmes d'approvisionnement en matières premières affectant les petites entreprises forestières

La cause prédominante des problèmes d'approvisionnement en matières premières, dans le cas de l'Inde du moins, réside dans la perte généralisée du couvert forestier et la faible productivité des forêts. Ces facteurs seront examinés en même temps que d'autres dans les sections qui suivent. En attendant, nous analyserons trois séries de causes affectant la source des matières premières (les forêts), à savoir les causes institutionnelles telles que les forces de marché, et celles associées à la politique et à l'administration publiques.

a) Causes portant sur les ressources: La contrainte fondamentale exercée sur les matières premières, à savoir leur pénurie, est imputable à la limitation des peuplements forestiers, à leur disparition accélérée, à leur faible productivité, à la perte de leur diversité et à leur répartition géographique inadéquate. En Inde sur environ 83 millions d'hectares (mha) de terres officiellement classées comme forêts et pâturages permanents, de 23 à 46 mha seulement sont estimés porter un couvert forestier.[3/] De 1970 à 1980 la perte de couvert végétal a été estimée à 1,5 mha par an (GOI, 1985). La productivité et l'intensité du matériel sur pied des forêts restantes se situeraient bien en deçà de leur potentiel.[4/] La productivité estimée varie entre quatre et 25 pour cent de ce potentiel. Fait encore plus important que les peuplements et leur rendement moyen pour les revenus des petites entreprises de transformation rurales est la répartition géographique et la diversité des forêts restantes, car la disponibilité ou la présence sur place de ressources forestières abondantes sont étroitement liées à ces aspects. On ne dispose pas à cet égard de données détaillées bien qu'une forte perte de diversité ait été relevée (Gadgil et al, 1983). Cependant, une analyse du type et des processus de déboisement indique que la perte du couvert végétal a été la plus lourde dans les zones accessibles, les forêts mixtes et près des installations humaines dans des forêts soumises à la forte pression exercée par les opérations d'exploitation.

De nombreuses industries forestières, notamment dans les secteurs traditionnel et informel, fournissant les groupes les plus défavorisés, associent la collecte/extraction avec la transformation et le commerce. Pour ce type d'entreprise, la distribution et la diversité des ressources sont bien plus importantes que l'ensemble des peuplements forestiers du pays, car la perte des ressources voisines ne peut être compensée par la présence d'autres plus éloignées. Parmi les raisons notoires de cette situation on peut citer la facilité d'accès de beaucoup de forêts en Inde, la surexploitation (planifiée ou non), l'exploitation anarchique

---

2/ Les données relatives aux années 1983 et 1984 proviennent de FAIR, 1985. Celles pour 1985 ont été tirées d'enquêtes informelles menées dans l'état du Bihar en Inde.

3/ Voir, par exemple, Gadgil et al 1983; Bentley, op. cit. GOI, 1985; GOI, 1982.

4/ Gadgil et al, op. cit.; Bentley, op. cit.

notamment des produits non ligneux, une énorme carence d'investissements au cours des années et le fait de n'avoir pas tenu compte des petites entreprises dans les programmes de reboisement, fait qui a souvent résulté en un choix étriqué d'essences et un manque de coordination entre les efforts de plantation et ceux d'expansion des petites entreprises.

b) Causes institutionnelles: les causes institutionnelles des problèmes relatifs aux matières premières comprennent les demandes concurrentielles, le type de marché de ces matériaux et l'absence d'infrastructures.

En vue d'obtenir les rares ressources disponibles, les petites entreprises forestières qui utilisent des matières premières doivent rivaliser avec les consommateurs urbains, les industries et certaines utilisations finales tel le bois de feu. Le bois en est un exemple notoire, les marchés urbains absorbant 80 pour cent des sciages (Chetty, 1985). La décimation progressive des forêts et la centralisation des approvisionnements ont favorisé les centres urbains mieux servis par le réseau de traitement et de distribution. La transformation du bois est désormais une entreprise éminemment urbaine, non seulement parce que c'est là qu'existe la demande mais encore à cause de la situation facteurs de production et liaisons. Le bambou, considéré naguère comme une mauvaise herbe et facilement récolté par les artisans ruraux, est une exemple typique d'une matière première dont se servent les petites entreprises rurales et qui est soumise à la pression des demandes de l'industrie du papier. En effet les papeteries cherchent à se tailler la part du lion en vertu de concessions à long terme octroyées par l'administration forestière pour leurs approvisionnements en bambou. Un autre exemple est celui de certaines herbes utilisées dans la fabrication de cordages qui ont, elles aussi, leur emploi dans l'industrie du bois et du carton.

Allumage d'un four à carboniser

Dans le cas de certaines matières premières, la structure du marché milite contre les intérêts des petites entreprises rurales. Le bois est un bon exemple d'un marché orienté vers les grossistes et les centres urbains et qui n'est pas du tout structuré pour servir les petites entreprises rurales décentralisées. Le commerce des feuilles de Diospyros melanoxylon est encore un exemple. Il y a quelques années divers gouvernements d'état avaient nationalisé la récolte de cette matière première. En dépit de ces mesures, certaines entreprises continuent à en effectuer la cueillette; les feuilles vendues aux enchères du département des forêts sont achetées par des monopsonistes, en même temps producteurs monopolistes, qui vendent ces feuilles à des millions de petits producteurs pour la fabrication sous contrat de bidis à des conditions estimées à juste titre abusives (Anuradha et al, 1984).

Le manque d'infrastructure constitue une contrainte notamment pour les entreprises engagées dans la récolte, la transformation et le commerce de divers produits forestiers non ligneux tels que les graines oléagineuses d'origine forestière, les prunes cerises, etc. Ainsi, malgré une abondance de graines de Shorea robusta, par exemple, les villageois qui sont tributaires de la récolte et du commerce de ce produit pourraient trouver leur activité bloquée par l'absence de routes, d'entrepôts intermédiaires, etc.

Un autre exemple est la pénurie d'infrastructures qui empêche de fournir des œufs sains aux villageois qui élèvent les insectes producteurs de tasar pour en utiliser les cocons.

c) Politique et administration publiques: certaines politiques et pratiques appliquées par les services forestiers contribuent également à accentuer le problèmes d'approvisionnement des petites entreprises forestières rurales. Ainsi, les forêts sont souvent découpées en vastes parcelles pour des raisons d'exploitation et d'aménagement. Il en résulte que les ménages et les petites entreprises ne peuvent faire des offres aux enchères et sont obligées d'acheter les matières premières par le biais d'intermédiaires à des prix élevés, quand bien même ces matériaux croîtraient pour ainsi dire dans la cour de leur maison. De même les services forestiers ne sont pas organisés pour répondre avec souplesse aux besoins des petits entrepreneurs.

Les matières premières sont normalement vendues en l'état et en vrac aux enchères à partir de dépôts forestiers disséminés; en outre pour des motifs de comptabilité qu'une organisation publique est obligée de tenir, l'opération suit une procédure rigide. Enfin, les services forestiers peuvent interdire l'enlèvement d'arbres pour certaines activités telles que la carbonisation en vertu de normes sur la conservation des ressources naturelles.

Organisations et programmes visant à résoudre les problèmes d'approvisionnement en matières premières

Il existe en Inde quatre catégories d'institutions publiques (autres que les banques) qui poursuivent l'objectif d'appuyer les petites entreprises. Ce sont des institutions ayant une responsabilité sectorielle telles les administrations forestières, ou s'occupant du développement de certains produits tels que la soie, le coir, etc., ou encore créées à dessein pour la promotion des petites entreprises, ainsi que des institutions de financement. En outre, des associations engagées dans la gestion du développement rural et des organisations volontaires privées fournissent également une aide aux petites entreprises.

Les institutions à responsabilité sectorielle dispensent normalement aux petites entreprises rurales une aide dans la mesure où celle-ci fait partie de leurs objectifs et mandats élargis. Cette aide comprend la promotion et l'administration de politiques appropriées et la fourniture d'assistance technique. Les institutions sont d'ordinaire organisées sur une base territoriale et ne comprennent pas de divisions spécialement chargées d'aider les petites entreprises.

Les institutions créées pour le lancement de certains produits et articles fournissent un appui aux petites entreprises dans la mesure où ces dernières jouent un rôle de premier plan dans la production de ces articles. En Inde la soie, le coir et les métiers à tisser à main représentent des domaines où le secteur des petites entreprises occupe une place importante, tant dans la production que la première transformation, et des organisations de promotion ont été instituées pour leur offrir une aide. D'une manière générale, ces organisations encouragent la recherche et le développement, fournissent un appui politique, par exemple en soutenant les prix, assurent des achats gouvernementaux, etc., dispensent des services de vulgarisation technique et en matière d'infrastructures. Les organisations en question relèvent souvent d'une organisation mère qui remplit des fonctions de développement et de promotion de caractère général telles sont le Central Silk Board (Office central pour la soie) et l'Office of the Development Commissioner for Handlooms (Bureau du Commissaire chargé du développement des métiers à tisser à main) et qui à son tour dépend d'un organisme étatique, comme par exemple le département de la sériculture, auquel incombe la responsabilité de l'exécution.

Des organisations indépendantes ont également été créées en vue de promouvoir et d'aider les petites entreprises rurales. En Inde il existe deux groupes d'organisations de ce type: d'une part la All-India Khadi and Village Industries Commission (KVIC) (Commission pour le Khadi et les industries villageoises de l'Inde) et ses contreparties au niveau de l'état, les Commissions KVI, et de l'autre, l'administration des petites industries formée par le directorat des petites entreprises de transformation du gouvernement central, les directorats d'état des petites entreprises de transformation, les District Industries Centers (DIC) (Centres des industries de district), la National Small Industries Corporation (NSICS) (Société nationale des petites industries), les sociétés à l'échelon des états et diverses institutions offrant des services de formation, consultation et développement de l'esprit d'entreprise.

La KVIC fut instituée en tant qu'organisme de promotion indépendant par un Acte du Parlement indien en 1957. Ses contreparties au niveau des états, les KVIB, sont également des organismes statutaires. Du point de vue opérationnel, la KVIC agit par l'entremise des KVIB, plusieurs petites institutions affiliées (non gouvernementales), des associations de producteurs et des organisations

volontaires privées. Ce groupe d'institutions fournit une aide aux entreprises de filage et de tissage et à un group d'industries villageoises menant des activités telles que la menuiserie, la fabrication d'objets en bambou, l'extraction d'huile, etc. qui sont réunis officiellement sous le nom de "Khadi and village industries sector". Ces institutions offrent un appui en matière de formation, de développement et de vulgarisation technologiques, d'approvisionnement en matières premières, outils et équipement, de commercialisation et de crédit.

Les organisations des petites entreprises de transformation accomplissent des fonctions de promotion et d'aide pour le développement de politiques telles que des facilitations en matière d'appui institutionnel et infrastructurel, des incitations et subventions, l'approvisionnement en matières premières rares et importées une aide à la commercialisation, etc.

Les banques et les institutions financières offrent également une assistance aux petites entreprises au moyen de programmes spéciaux de crédit.

Les institutions publiques engagées dans le développement de l'administration et les organisations volontaires privées fournissent aussi leur appui aux petites industries. Les premières s'intéressent principalement à la formation, la gestion des incitations et l'appui à la commercialisation. Les autres offrent le cas échéant une aide élargie qui comprend l'approvisionnement en matières premières.

Aide à l'approvisionnement des petites industries forestières en matières premières

Cette aide est fournie aux petites entreprises forestières principalement par les services forestiers et les institutions KVI. Les organisations volontaires privées n'interviennent qu'en des cas isolés. En ce qui concerne le tasar les tâches incombent aux institutions s'occupant de la promotion de la sériculture. Les sections qui suivent examineront ces actions et leurs limites.

a) Services forestiers: en vue d'approvisionner en matières premières les petites entreprises forestières en Inde, les efforts des services administratifs forestiers portent sur la gestion des concessions et la vente de matières premières. En outre, quelle que soit la portée de ces efforts, ils visent seuls deux produits à savoir le bois et le bambou. Les pratiques adoptées sont à peu près les mêmes pour toute l'Inde (GOI, 1984).

Le bois (de construction, de menuiserie, pour les objets d'artisanat et les outils) est mis à la disposition des consommateurs de deux façons. Tout d'abord les services forestiers autorisent des utilisateurs de confiance à couper dans les forêts du bois d'une taille, d'une qualité et d'une quantité préétablies soit gratuitement, soit à un prix avantageux et ce, en signe de reconnaissance des droits coutumiers et des concessions dont jouit la population rurale. La deuxième méthode est celle des ventes et des enchères qui ont lieu dans des dépôts forestiers où les entrepreneurs des petites entreprises rurales peuvent acheter les matières premières dont ils ont besoin. Dans certains cas, encore une fois en guise de concession, les services forestiers stockent certains types de bois pour des usages spécifiques, telles par exemple les bûches d'Acacia catechu pour la fabrication de moyeux de roues pour les chars à bœufs.

Le bambou est mis à la disposition des utilisateurs de trois manières différentes. Dans certaines zones du pays, les paysans ont le droit d'en couper une certaine quantité pour la construction de leurs maisons en vertu de leurs droits coutumiers. En outre, le bambou est vendu dans les dépôts gouvernementaux en même temps que le bois. Enfin, les services forestiers fournissent des quantités prescrites de bambou à des groupes connus d'ouvriers qui travaillent ce matériau traditionnellement dans des zones spécifiques du pays.

Ainsi, le Buruds de l'Andhra et du Maharashtra, le Basores du Madhya Pradesh, les Vansfodias du Gujarat, les Turis du Bihar, etc. ont le droit de prélever des bambous chaque année en quantités prescrites dans les dépôts des services forestiers à des prix avantageux. Dans certains cas, des sociétés (traditionnelles) de travailleurs de bambou ont été constituées pour faciliter l'administration de cette concession.

Ce système d'approvisionnement en matières premières entraîne des problèmes aussi bien opérationnels que conceptuels. Parmi les premiers figurent le manque de souplesse, une disponibilité centralisée et rare, une qualité médiocre et de hauts coûts d'administration pour les services forestiers. Pour la vente du bois, par exemple, les prix sont calculés sur la moyenne des prix des trois dernières années et les stocks sont vendus en l'état. D'ordinaire

les dépôts emmagasinent du bois rond plutôt que scié ou débité. Si un menuisier, par exemple, avait besoin d'une demie grume il risquerait de ne pas l'obtenir, et le dépôt ne modifiera en aucune façon les prix préétablis pour compenser les différences de qualité ou de prix par rapport au marché. Les dépôts se présentent plutôt sous forme de comptoirs que de magasins de vente au détail; ils sont rares et disséminés, situés dans quelques centres urbains ou concentrés près des forêts, encore qu'on cherche actuellement dans certaines zones de créer un réseau plus étoffé de points de vente, notamment pour le bois de feu. Les matières premières ne sont pas toujours disponibles dans les dépôts et les ventes aux enchères ne s'effectuent pas régulièrement. En outre des problèmes de qualité se posent souvent, notamment dans le cas du bambou qui est souvent transporté sur de longues distances et arrive au dépôt desséché et inutilisable aux fins des travaux artisanaux. La gestion des concessions, comme dans le cas du bambou, dans un milieu où sévit une pénurie de ressources, est sujette à des négligences tant de la part des services forestiers que des bénéficiaires.

Les problèmes les plus importants sont, naturellement, de nature conceptuelle. Les services forestiers ne sont généralement pas équipés (sauf dans une mesure limitée lorsqu'ils traitent avec des groupes tribaux) pour fournir des matières premières, et encore moins un appui significatif aux petites entreprises forestières. L'appui consiste en des concessions octroyées à des producteurs traditionnels plutôt qu'à des nouveaux). C'est pourquoi dans l'ensemble aucun effort n'a été fait pour établir des plantations en vue d'augmenter les disponibilités en matières premières en faveur des petites entreprises forestières rurales, ni pour développer une infrastructure de transformation préliminaire, d'entreposage et de distribution. Les services forestiers n'ont pas incorporé le développement des petites industries dans leurs politiques, leurs programmes et leur organisation en tant que moyen de mettre en valeur les forêts en associant les revenus ruraux traditionnels (dans la mesure consentie par un milieu caractérisé par des carences croissantes) plutôt que d'investir dans le développement à long terme des forêts pour créer des revenus supplémentaires.

Les petites entreprises rurales peuvent satisfaire leurs besoins en matières premières

b) Institutions d'appui aux petites industries forestières: L'infrastructure institutionnelle s'occupe en premier lieu des petites industries du secteur moderne. Normalement, l'aide founie porte sur les matières premières importées et les matériaux rares. L'institution d'appui la plus efficace à l'égard des petites entreprises forestières en Inde est l'infrastructure du Khadi et des industries villageoises (KVI). Dans chaque état, les offices du KVI organisent les fournitures de matières premières par le biais de leur réseau d'entrepôts et de centres de production. Les besoins en matières premières telles que la laine, le coton, les cocons, etc. sont calculés chaque année sur la base d'informations fournies par des institutions et des entreprises affiliées. Les matériaux sont ensuite achetés en vrac et distribués.

L'infrastructure des KVI agit également en qualité d'agence d'approvisionnement de matières premières, notamment pour certains produits forestiers, tels que les graines oléagineuses d'origine forestière, les fibres, les cocons, les plantes médicinales, etc. Ces matières premières sont ensuite fournies à des petites entreprises rurales et des institutions affiliées.

Ainsi, l'appui à la commercialisation et celui à l'approvisionnement en matières premières fournis aux petites entreprises se complètent l'un l'autre.
Malheureusement l'infrastructure des KVI n'a qu'une portée limitée tant du point de vue géographique qu'en termes de types d'entreprise. En effet, elle ne fournit qu'un pourcentage réduit des artisans du pays. la couverture a été particulièrement faible dans le domaine de la transformation du bambou, des roseaux et de stravaux de menuiserie (KVIC, non daté). La KVIC a cependant joué un rôle important dans le développement des petites entreprises de traitement des produits forestiers dont les activités portent sur la récolte, la transformation et la vente de certains produits forestiers non ligneux tels que le graines oléagineuses, les plantes et les herbes médicinales. En tout état de cause, l'infrastructure des KVI ne peut augmenter la production des matières premières qui représent le souci principal des services forestiers.

c) Autres institutions: Des organisations volontaires privées, certains programmes gouvernementaux tels ceux destinés aux groupes tribaux et les institutions, créées pour certains produits tels que la soie ou les objets d'artisanat fabriqués par les petites entreprises rurales, fournissent à leur tour une aide aux petites entreprises forestières rurales en ce qui concerne l'approvisionnement en matières premières. Il faut toutefois reconnaître que leurs efforts en faveur des petites entreprises forestières sont plutôt limités.

Transformer les contraintes en occasions de gains: une nouvelle perspective pour les petites entreprises forestières

Le défaut principal de l'assistance organisée en faveur des petites entreprises forestières est l'absence d'une stratégie globale permettant d'augmenter les revenus ruraux en intégrant, pas le biais d'une processus dynamique d'exploitation des ressources et de réinvestissement, le potentiel productif de forêts mal aménagées à la dèmande de biens et services d'une économie en expansion. Les petites entreprises forestières ne font en réalité partie ni de la foresterie ni des petites industries. Les analyses forestières conventionnelles ont normalement mis l'accent sur les graves problèmes portant sur la dégradation des ressources, leur durabilité et l'approvisionnement et l'entreposage des matières premières industrielles (ainsi que sur le bois de feu ces dernières années). Les intérêts des petites entreprises rurales n'affectent la foresterie que dans la mesure où certains produits forestiers tels que ceux dits secondaires, qui constituent la base des gains des petites entreprises, sont également une source de revenus pour l'administration forestière et, à un degré encore moindre, où des occupations rurales traditionnelles sont menacées en raison de l'épuisement de certaines matières premières forestières. Dès lors, les initiatives d'une certaine envergure prises récemment dans le domaine forestier ont été des programmes d'une conception plus ou moins uniforme de boisement à grande échelle, le renforcement des mesures de conservation et la règlementation de la récolte et de la vente des produits forestiers secondaires. L'importance du rôle que pourraient jouer les revenus dégagés des petites entreprises rurales à l'égard des problèmes classiques de la foresterie n'est pas encore bien comprise.

Par ailleurs, les analyses conventionnelles portant sur les petites entreprises rurales affrontent en premier lieu les problèmes des entrepreneurs et des entreprises. Elles se concentrent sur les contraintes liées aux facteurs de production et aux liaisons qui ont un effet inhibiteur sur la viabilité et la croissance de l'entreprise. Les interventions s'efforcent de lever ces contraintes, normalement à travers la vulgarisation, les services et les programmes d'appui. Cette approche a l'avantage de donner une impulsion à l'essor de la société. En effet, les secteurs où prédominent les entreprises, les zones plus développées et les couches à haut revenu en bénéficent et la richesse est ainsi réellement créée. Mais les plus pauvres, eux, ne font pas partie des entrepreneurs, et leurs moyens d'existence ne dépendent pas des secteurs dynamiques qui sont les premiers à recevoir les appuis conventionnels octroyés aux petites entreprises rurales. Le moyen le plus sûr d'augmenter leurs revenus est de faire en sorte qu'ils deviennent eux aussi des entrepreneurs et qu'ils investissent dans des secteurs ruraux moins dynamiques tels que la foresterie, la transformation des produits alimentaires, l'élevage, l'énergie renouvelable, etc.

Une approche plus générale à la foresterie qui commencerait par étudier les capacités du secteur de créer des revenus indépendants pour les pauvres ruraux par le biais des petites entreprises forestières montrerait que, grâce à celles-ci, ces pauvres ruraux pourraient devenir d'importants producteurs et investisseurs dans le secteur forestier, au lieu d'en être les destructeurs (ou mieux les consommateurs) comme ils semblent l'être aujourd'hui. Ainsi, plutôt que de laisser tarir une source prometteuse de gains en interdisant la production de charbon de bois, on pourrait adopter une approche plus créative et promouvoir l'industrie du charbon de bois en aidant les pauvres ruraux à établir des plantations destinées à la production de bois à cet usage. les administrations forestières devraient également orienter les activités forestières rurales, traditionnellement axées sur la vannerie, la récolte de produits autres que le bois, etc., vers des lignes de production plus rentables comme la conversion des produits non ligneux à des usages urbains et industriels, l'industrie de la pâte, l'énergie, etc.

Une pareille approche à l'analyse des petites entreprises rurales, qui débuterait par l'examen des moyens qu'emploient les pauvres pour réaliser leurs revenus, pourrait révéler qu'ils sont incapables d'exploiter le potentiel de gains offerts par les petites entreprises rurales (qu'il s'agisse ou non d'entreprises forestières) pour une série de raisons qui vont au-delà des contraintes relatives aux facteurs de production. Parmi celles-ci figurent l'inaptitude des pauvres à supporter (ou réduire/administrer) les risques, à concevoir une idée susceptible d'être transformée en activité, à établir ou mettre au point un réseau de liaisons à partir de leur position actuelle de faiblesse économique et sociale, à obtenir que les politiques, les programmes et les infrastructures publiques tiennent compte de leurs besoins. Bref, les pauvres opèrent au-dessous de ce qu'on pourrait appeler le seuil de l'entreprise. Les approches qui tenteraient de développer les petites entreprises rurales rurales en fonction de cette analyse chercheraient vraisemblablement à affronter ces contraintes de manière qu'elles puissent atteindre ce seuil. Ces deux approches combinées porteraient à ce que nous appelons "l'entreprise adoptive"5/ où une organisation extérieure assume le rôle d'entrepreneur.

Dans ce cas l'entrepreneur identifie pour les pauvres des moyens de réaliser des revenus, les convertit en une série d'activités rentables, établit l'organisation nécessaire, crée les liaisons, met au point les processus et fournit les facteurs de production, gère l'entreprise jusqu'au moment où les pauvres seront en mesure de relever ces fonctions de gestion ou quelques-unes d'entre elles, et en suite se retire ou bien se borne à jouer un rôle de service, de direction ou d'association. Un exemple bien connu de ce processus est l'expérience Amul dans l'industrie laitière de l'Inde et le programme de développement laitier qui en est résulté. Les activités des fondateurs d'Amul et des institutions qu'ils ont aidé à établir vont bien au-delà de la simple vulgarisation, des services d'appui ou de tout autre effort de développement que les pouvoirs publics envisageraient. On pourrait mieux définir tout cela par le terme esprit d'entreprise.

Cette méthode de développement convient particulièrement bien aux petites entreprises forestières en milieu rural pour plusieurs raisons. Maintes activités prometteuses auraient besoin pour s'épanouir de quelques apports initiaux tels que le tasar, la gomme laque, l'énergie (plantations à bois de feu pour les marchés urbains et la production de charbon de bois et d'électricité), des graines oléagineuses forestières, etc. qui dépassent les moyens d'un ménage pauvre et excèdent les fonctions d'une organisation à objectif unique. Il est des problèmes de portée, d'accès à la terre et d'intégration verticale qui ne peuvent être appréhendés au niveau de la famille ou même du village. La foresterie intensive (par opposition à l'aménagement des forêts naturelles) n'est pas normalement une occupation rurale traditionnelle. Elle comporte de longues périodes de gestation alors que maintes activités des petites entreprises forestières présentent des risques élevés et imprévisibles. Plus important encore, la durabilité à long terme des forêts dans beaucoup de pays en développement est axée sur ce qui a été désigné comme le "développement à fort coefficient de revenu", à savoir une dynamique neuve d'exploitation et de réinvestissement des ressources qui appelle une optique intégrée.

De nombreux projets pilotes de ce type sont déjà en cours de réalisation en Inde, tant en ce qui concerne les petites industries de traitement des produits forestiers que les autres entreprises rurales. Ci-dessous sont décrits quelques-uns de ces exemples.

a) Projet de mise en valeur de terres incultes de l'Utthan: L'Utthan est une organisation volontaire privée de l'état du Gujarat dans l'ouest de l'Inde qui assiste un groupe de villages à proximité du golfe de Cambay. La pénétration de l'eau de mer à l'intérieur des terres fait qu'une grande partie des sols de ces villages (souvent jusqu'à 90 pour cent) ont des taux de salinité très élevés; la nappe phréatique sous-jacente est elle aussi fortement saline. En raison de la faible productivité agricole de ces sols, la plupart des habitants de la zone complètent leurs revenus en travaillant comme migrants. Conscient du fait que le relèvement du niveau de vie des populations de la zone dépendait de la productivité de ces terres salines incultes, et

---

5/ Le terme "entreprise adoptive" est utilisé par Vijay Mahajan de la Professional Assistance for Development Action de New Dehli pour décrire le projet d'industrialisation rurale de son organisation. On pourrait arguer que des politiques publiques visant la promotion de l'entreprise privée produiraient les mêmes résultats bien plus efficacement que la création d'entreprises adoptives. En effet, la croissance des petites entreprises en Inde et certaines initiatives prises en vue du développement des forêts et des terres incultes (cf. GOI, 1982) semblerait appuyer le modèle de l'entreprise privée. Cependant ces mêmes données montrent également que, tandis que le modèle affronte les problèmes de croissance et de productivité, ceux de la distribution liés à la création de revenus pour les groupes ruraux défavorisés ne sont pas pris en compte.

que la foresterie constituait l'un des moyens de les exploiter, l'Utthan s'employa à approfondir ces solutions. Elle s'aperçut que deux essences forestières croissaient naturellement dans la zone, à savoir Prosopis juliflora et Salvadora persica. En fait, la récolte et la vente (aux commerçants de Bombay) des graines de Salvadora représentait déjà un gagne-pain accessoire pour un certain nombre de paysans, encore que la récolte eût baissé au cours des dernières années, les peuplements de Salvadora ayant été graduellement détruits par des troupeaux de chameaux migrateurs et des ramasseurs de bois de feu. Prosopis représentait également une source de revenus car on pouvait vendre son bois comme combustible dans les centres urbains et pour alimenter les fours à chaux et à briques. En outre on pouvait en tirer du charbon de bois et le vendre à Bombay et à Ahmedabad.

Cependant, les villageois n'avaient jamais planté ces arbres, d'une part parce que l'arboriculture ne représente pas une activité traditionnelle et, de l'autre, car aucun villageois ne prit l'initiative de mettre au point l'organisation nécessaire et de réunir les techniques et le capital indispensables (ce qui du reste coûta par la suite un effort considérable) pour établir les plantations. En effet, ces villageois n'auraient pu ni assurer la viabilité d'une telle entreprise ni savoir comment l'améliorer à travers un système de commercialisation performant et des efforts visant le développement du produit.

L'équipe de l'Utthan travaillant dans ces villages consulta des chercheurs spécialisés en salinité du sol et d'autres experts, et étudièrent des débouchés pour les graines de Salvadora (pour la production d'huile à usage industriel), le charbon de bois et le bois de feu. Elle parvint à la conclusion que tant Salvadora que Prosopis pouvaient être cultivées profitablement dans la région et que des revenus pouvaient être réalisés par le biais des petites entreprises rurales en plantant ces essences dans des terres incultes privées ou collectives et en transformant et en vendant leurs produits. Ils conclurent en outre que du moment que les villageois n'avaient jamais entrepris pareille activité, et que ni les risques ni les rendements n'étaient entièrement prévisibles, la plantation de la première parcelle aurait dû être financée moyennant des crédits à des taux avantageux. Après quelques essais préliminaires, un projet pilote fut mis en route; en 1986, 78 familles participèrent à l'établissement de plantations à l'aide de crédits à faible taux d'intérêt octroyés par une institution publique. De nouveaux débouchés plus rentables ont déjà été identifiés pour la commercialisation des graines de Salvadora et plus tard, lorsque la production sera suffisante, on pourra extraire l'huile sur place. De même, lorsque les plantations de Prosopis seront installées, on pourra implanter une usine de charbon de bois. L'Utthan a aidé les villageois à créer un groupement informel pour exécuter le projet qui pourra se transformer un jour en une organisation formelle. L'Utthan entend se retirer de l'entreprise une fois que celle-ci sera capable de voler des ses propres ailes.

Plantation de Prosopis

b) Le projet des industries rurales de PRADAN: PRADAN (Professional Assistance for Development Action) est une organisation volontaire privée couvrant toute l'Inde. Elle avait été créée initialement pour fournir une aide technique professionnelle aux organisations volontaires privées en plaçant son personnel à plein temps et à moyen long terme dans ces organisations pendant une certaine période. Plus tard, PRADAN décida de mettre sur pied ses propres projets, notamment dans les domaines où existaient le besoin et le potentiel pour entreprendre des actions nouvelles. Le premier de ceux-ci lancé par PRADAN a porté sur la promotion des petites entreprises rurales. Contrairement au projet de l'Utthan, où la fonction d'entrepreneur évoluait en quelque sorte dans le temps, PRADAN précisa très clairement dès le début (sur la base de son expérience de développement acquise au ras du sol) quel aurait été son rôle en tant qu'entrepreneur "adoptif" dans l'identification des domaines se prêtant à la création d'activités rentables et susceptibles de devenir des entreprises indépendantes et viables au profit des populations pauvres.

Une équipe de projet s'accorda avec la Industrial Development Bank of India (IDBI) (Banque de l'Inde pour le développement industriel) sur des mesures d'appui à prendre de concert, et fonda une société de promotion à but non lucratif conformément aux dispositions de la section 25 de l'Indian Companies Act. Cette société, qui incorpora les membres de l'équipe de projet en tant que cadres, identifia une zone (choisie sur la base de ses besoins et de son potentiel) pour y installer son premier groupe d'entreprises rurales, trouva des "idées" à réaliser et les développa en propositions d'entreprise détalillées, y compris un plan organisationnel de la dévolution des responsabilités.

Les trois propositions d'entreprise choisies jusqu'à présent comme projets pilotes portent sur l'ingénierie simple, l'élevage de volaille et la cultivation de champignons. De ces trois propositions les deux dernières sont déjà en cours de réalisation. La production de tasar et autres activités forestières à petite échelle constituent des possibilités futures et un projet pour le tasar est déjà à l'étude. Le type d'organisation choisie sera une société privée à responsabilité limitée pour chaque groupe d'entreprises d'un même lieu. La société détiendra des actions des producteurs principaux. Au début, elle sera contrôlée par la compagnie de promotion de PRADAN mais sera par la suite relevée par les producteurs. La compagnie de promotion de PRADAN, qui a reçu un crédit de l'IDBI pour financer l'un des projets et cherchera à obtenir une participation analogue de l'IDBI et d'autres institutions financières, bancaires ou gouvernementales pour les autres projets sera chargée de développer chaque entreprise en une affaire rentable avant le transfert des responsabilités. Il est prévu le projet recevra également une aide de programmes gouvernementaux spécifiques mis en œuvre à l'intention des populations pauvres que ce projet se propose d'aider. Par exemple, les producteurs participants augmenteraient leur capital social au moyen de prêts à terme octroyés au titre du programme de crédit rural du gouvernement.

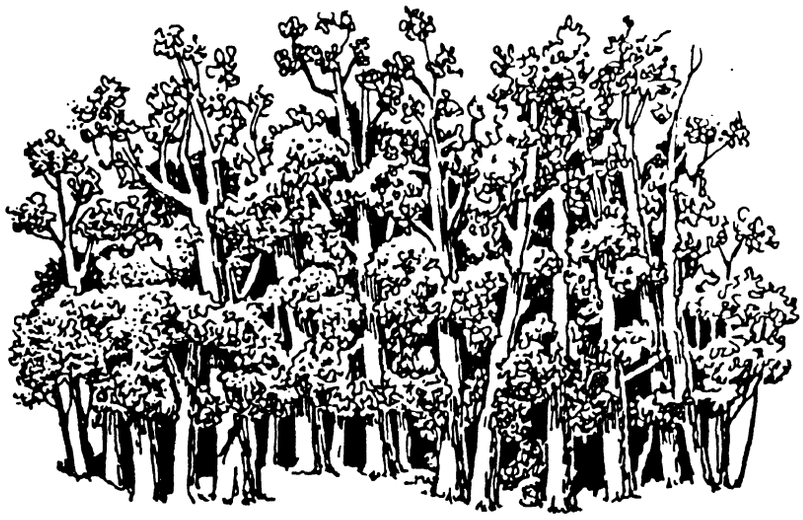
c) Divers projets de développement du tasar tropical: L'industrie du tasar représente l'activité la plus riche en promesses pour les petites entreprises forestières en Inde, bien que son niveau actuel soit jugé trop en deçà de son potentiel réel pour créer des revenus ruraux. Le tasar tropical est le tissu tiré du fil de soie du cocon de l'insecte Antherea mylitta qui se nourrit des feuilles de diverses espèces de Terminalia (les feuilles d'autres arbres ne représentent qu'une source d'aliments secondaire). Les insectes producteurs de tasar ont été, par tradition, élevés à l'état sauvage sur des arbres dans les forêts ou les remblais des champs. Le taux de productivité et de valeur ajoutée (à la main-d'œuvre) dans ces conditions est très faible et l'élevage des insectes et la récolte des cocons de tasar sont demeurées des activités accessoires parmi les populations tribales. Jusqu'à il y a environ vingt ans, l'industrie du tasar desservait presque exclusivement le marché traditionnel intérieur des tissus fins fabriqués à partir d'un fil tordu bobiné entre les paumes ou les cuisses, un procédé pénible effectué généralement, comme on pouvait s'y attendre, par les femmes et les enfants.

Alors qu'aujourd'hui encore le tasar provient de l'élevage en pleine forêt et que le fil continue à être principalement bobiné, ces cernières années des développement prometteurs ont été réalisés tant en ce qui concerne la production de nouveaux revenus que pour réduire la pénibilité du travail. Telles sont la création de nouvelles occasions de marché (celui intérieur moderne et celui d'exportation utilisant tous deux des fils plus grossiers ou des mélanges) et la mise au point de systèmes d'élevage des insectes dans des parcelles de Terminalia arjuna plantées en rangs serrés et étêtées. La productivité de la main-d'œuvre dans ces conditions est bien plus élevée, les risques plus contrôlables et l'organisation simplifiée. Selon certaines estimations, le prix d'équilibre du tissu dans ce cas serait de 50 pour cent inférieur à celui courant ce qui aurait d'évidentes répercussions sur le marché potentiel.

Plusieurs initiatives récentes visant à exploiter les possibilités de revenu du tasar ressemblent aux exemples des entreprises adoptives mentionnées plus haut. La plus développée de ces initiatives, malgré son étendue limitée, est peut-être celle entreprise par le Mahila Vikas Sangh (MVS) un consortium de petites organisations volontaires privées dans l'état indien du Bihar.

Il y a environ cinq ans, quatre organisations volontaires engagées dans l'exécution de programmes de développement rural d'une vaste portée, y compris la fabrication de tasar, fondèrent le MVS en vue de partager un réseau de vente, le transfert de technologie et des services de mobilisation de fonds et de commercialisation pour la mise au point d'un projet intégré fondé sur le tasar et visant la création de revenus pour les femmes rurales pauvres. Chaque organisation membre a, depuis lors, mis sur pied un centre de formation et production, des unités décentralisées de production communautaire (filage et tissage) et des parcelles forestières expérimentales. La majeure partie des cocons est encore achetée sur le marché mais il est prévu que les villageoises établissent des plantations d'arjuna sur des terres incultes privées, collectives ou gouvernementales pour y élever les insectes en vue d'en tirer la soie et de la tisser. Actuellement le MVS et ses participants fournissent tous les services, à savoir l'approvisionnement en cocons et œufs sains, les modèles de tissu, un appui à la commercialisation, des intrants pour les nouvelles plantations, la formation des nouvelles recrues et la gestion. Le plan organisationnel à long terme n'a pas encore été établi mais il est probable que ces fonctions seront transférées à quelque entreprise connexe contrôlée par les producteurs. Un projet analogue pourrait bientôt être mis en route par PRADAN.

d) Initiatives prises par les administrations forestières: des organisations de développement forestier et tribal dans divers états de l'Inde ont mis au point des projets visant la création de revenus et jouant un rôle assez semblable à celui d'entrepreneur adoptif. Beaucoup d'entre elles se présentent sous la forme de centres de production, dont la viabilité sans appuis paraît incertaine, utilisent des membres de tribus comme ouvriers salariés et ont des liaisons en amont et en aval inadéquates; cependant l'embryon de l'idée semble y être. Un exemple intéressant est l'usine de contreplaqué, placage et sciage implantée par la Société de développement forestier du Madhya Pradesh, où des membres de tribus sont à la fois les producteurs principaux et les actionnaires.



Dans tous les cas cités plus haut maints problèmes tels que la reproductibilité, l'étendue, la viabilité sans appuis, etc. demeurent irrésolus. Ce qui importe toutefois c'est que dans chaque cas on s'interroge davantage sur le potentiel des petites entreprises de créer des revenus pour les populations pauvres (dans le cas des petites entreprises en associant la création de revenus au développement forestier) que sur les contraintes pouvant affecter des entreprises existantes ou potentielles.

Il en découle que la principale contrainte, qui a été implicitement ou explicitement identifiée et levée, est l'absence d'esprit d'entreprise. Le résultat, ou mieux la promesse, dans chaque cas n'est pas une solution temporaire aux difficultés opérationnelles liées à la non-disponibilité des facteurs de production et à l'absence ou l'interruption des liaisons, comme pour la promotion traditionnelle des SSE, mais une intégration plus dynamique et plus durable du développement forestier à la création de revenus tirés de la forêt pour les plus pauvres.

Rôle des organisations internationales

La méconnaissance générale des petites entreprises de traitement des produits forestiers (et des petites entreprises en général) ne connaît pas de bornes. Il existe diverses estimations du potentiel d'emploi dans la foresterie et du potentiel de rendement et de revenu de divers produits tirés des forêts. Quelques études de cas isolés décrivent les problèmes des vanniers (pour maints groupes la contrainte principale est la commercialisation et non l'approvisionnement en matières premières) ou des menuisiers. La recherche systématique fait presque totalement défaut. La promotion de cette recherche et la dissémination des résultats est un domaine où les institutions internationales peuvent jouer un rôle important.

Le deuxième domaine où l'aide de donateurs pourrait être utilisées avec bonheur est la promotion d'initiatives pilotes associant la création de revenus pour les pauvres ruraux, par le biais des petites entreprises forestières, avec la régénération et le développement des forêts.

Enfin, cette aide pourrait servir à stimuler l'échange d'idées et de connaissances entre les différents secteurs des petites entreprises rurales au sein des pays en développement et entre ces pays.

Ouvrier forestier écorçant une grume

Bibliographie (Joshi)

Agarwal, A. et Narain, S., (eds.), 1985 — "The state of India's Environment 1984-85: the Second Citizens' Report", Centre for Science and Environment, New Delhi.

Alan, M., Dunkerlay, J., et Reddy, A., non daté — "Fuelwood Use in the Cities of the Developing World: Case Studies from India", polycopié.

Anuradh, G., Eswara Prasad, D.V. et Akhter, Syed, 1984 — "Women Beedi Workers in Vellore: An Attempt at Organisation Building", National Labour Institute, New Dehli, polycopié.

Bentley, W.R., 1984 — "The Uncultivated half of India: Problems and Possible Solutions", Discussion Paper 12, Ford Foundation, New Delhi.

Bhatt, S.R., 1981 — "Problems of the Management of Bamboo Resources in Tamilnadu", Indian Institute of Management, Bangalore, polycopié.

Chambers, R., 1986 — "Sustainable Livelihoods: An Opportunity for the world". Commission on Environment and Development, Institute of Development Studies, Sussex, polycopié.

Chetty, N.V. Ramachandra 1985 — "Social Forestry and Forest Based Small-Scale Rural industries", Indian Forester, Vol. 111, No.7, pp. 678-692.

FAIR, 1985 — "Study of Silk Handlook Industry, Vol.2", Foundation to Aid Industrial Recovery, New Dehli.

Gadgil, Madhav, Narendra Praad, S., Ali, Rauf, 1983 — "Forest Management and Forest Policy in India: A Critical Review", Social Action, Vol.33, avril-juin, 1983, pp. 127-155.

GOI, 1982 — "Report of Committee on Forest and Tribals in India", Government of India, Ministry of Home Affairs, Tribal Development Division, New Delhi.

GOI, 1984 — "Report of the Committee for Review of Rights and Concessions in the Forest Areas of India", Government of India, Ministry of Agriculture, Department of Agriculture and Cooperation, Foretry Division, New Delhi.

GOI, 1985 — "Seventh Five Year Plan 1985-90", Vol.II, Government of India, Planning Commission, New Dehli.

Gupta, T., 1982 — "Land and Forest Resource Management for Economic Betterment of the Poor in Rural India", Indian Economic Almanac, September, 1982, PP. 76-81.

Gupta, T., et Guleria, A., 1982 — "Non-Wood Forest Products in India", Oxford & IBH Publishing Co., New Dehli.

KVIC, non daté — "KVIC - A Pioneer in Rural Reconstruction", Khadi and Village Industries Commission, Bombay.

Narain, R., 1984 — "Discussion Note on Mahila Vikas Sangh", Ford Foundation, New Dehli, polycopié.

Ramachandran, P.G., 1977 — "Some Imperatives for Bihar and Indian forestry", OPTIMA, New Dehli.

Le financement des petites entreprises rurales de fabrication

par

*P. Desmond Brunton**
Caribbean Development Bank
Barbados

Introduction

L'apport des petites entreprises au processus de développement économique a été amplement documenté.1/ Ces petites entreprises créent plus d'emplois directs par dollar investi que les grandes. Elles servent de terrain de formation aux aptitudes techniques et de gestion et, grâce à leur utilisation plus poussée des technologies indigènes, elles encouragent des liaisons intersectorielles locales (notamment avec l'agriculture) et contribuent au dynamisme et à la competitivité de l'économie

L'un des moyens de transport du bois - fort coûteux en termes de temps

En outre, les petites entreprises rurales sont à l'origine d'une part significative et croissante des emplois et des revenus des populations rurales, notamment de la couche la plus défavorisée, à savoir les paysans sans terre.2/ Les petites entreprises rurales aident à stabiliser les revenus ruraux soumis normalement à des cycles de production saisonniers et, en offrant des biens et services non agricoles aux populations rurales, contribuent à accroître les rendements agricoles et à relever les niveaux de vie de ces milieux.

* L'auteur est un fonctionnaire de la Caribbean Development Bank (CDB) mais les opinions qu'il exprime dans cet article sont les siennes et ne reflètent pas forcément celles de la CDB.

1/ Notamment Hoselitz, 1959; Staley et Morse, 1966; la Banque mondiale, 1978a, 1978b.

2/ Selon des estimations de la Banqe mondiale (1978), pour l'ensemble des pays en développement les activités non agricoles occupent environ un tiers de la force de travail rurale. Ho (1986) suggère que si le terme rural comprend les villes rurales et si l'on y inclut également l'emploi à temps partiel, quelque 35 à 65% de la main-d'œuvre sont engagés dans des activités non agricoles. Ho souligne également que les dimensions de l'exploitation sont inversement proportionnelles aux activités non agricoles et met l'accent sur l'importance du développement des petites entreprises rurales pour les membres les plus pauvres de la population rurale.

Au sein du grand groupe des petites entreprises rurales, les petites entreprises de traitement des produits forestiers revêtent une importance considérable dans de nombreux pays en développement, importance qui se reflète dans leur nombre, leur apport à l'emploi et leur accès relativement simple aux pauvres et aux femmes.[3/]

Le rôle des petites entreprises rurales a été reconnu par la plupart des gouvernements des pays en développement et nombre d'entre eux ont élaboré des programmes spéciaux à leur intention. Beaucoup de ces programmes se sont concentrés sur l'octroi de crédits aux petites industries souvent accompagnés d'une aide technique. Il importe toutefois de reconnaître que le crédit n'est pas une panacée capable d'assurer des gains et une productivité élevée aux populations à faible revenu. Les résultats médiocres obtenus par maints programmes de crédit agricole dans diverses parties du monde en développement témoignent amplement de l'inefficacité de cette mesure sans la présence (ou du moins l'apport simultané) d'autres facteurs nécessaires à stimuler la production agricole.

Ce qui précède s'applique également aux entreprises de fabrication qu'elles soient petites ou grandes. Rendre disponible le crédit ne se traduira pas ipso facto par un investissement significatif si les autres facteurs nécessaires à encourager l'investissement font défaut. Ces facteurs comprennent des marchés à des prix rémunérateurs, une infrastructure adéquate, la disponibilité de matières premières et d'autres ressources à des prix concurrentiels, et l'existence (et la connaissance) de systèmes techniques et organisationnels de production adaptés. Lorsque ces facteurs sont présents au niveau voulu, le crédit peut alors servir de puissant catalyseur pour accélérer le taux de croissance de l'investissement de production. Appliqué comme il se doit, le crédit peut également servir, en même temps que d'autres mesures telles qu'une politique des prix appropriée, à encourager le type d'investissement jugé souhaitable dans les conditions économiques et sociales existantes.

Cet article se propose de définir les moyens de rendre le crédit plus accessible aux petites entreprises rurales. Le principe qui sous-tend cette analyse est que la disponibilité du crédit est une fonction de l'efficacité opérationnelle du marché financier rural et que les approches traditionnelles au problème ont échoué car elles n'ont pas su tenir compte de la diversité des interactions influençant ce marché.

Contexte de la définition

Les petites entreprises

Les deux unités de mesure le plus communément utilisées pour définir la taille de l'entreprise sont le niveau de l'investissement fixe et le nombre d'employés. Chaque pays établit un seuil différent pour ces critères et ce qui est considéré comme petit dans un pays pourrait être estimé moyen ou même grand dans un autre.[4/] En fait, les jugements à cet égard sont souvent très arbitraires. Aux fins de cet article, les entreprises considérées comme petites sont celles employant moins de 50 personnes. Il n'y est fait aucune mention spécifique à l'investissement fixe car il est estimé que la grande diversité qui caractérise cet aspect rend difficile le choix d'un seuil accepté de tous. En tout état de cause, l'importance du rôle de création d'emplois que jouent les petites entreprises rurales justifie que l'on utilise le nombre de personnes pour en définir la taille. En outre, la majorité des petites entreprises rurales de fabrication emploient normalement moins de cinq personnes et leur capital fixe est inférieur à 50 000 $ E.U.[5/]

3/ La FAO (1985) relève que, dans une enquête menée dans six pays en développement, les FB-SSE représentaient entre 13 et 37% de l'ensemble des petites entreprises rurales et de 13 à35% de l'emploi total dans ces entreprises. Il semble que la part des femmes dans la main-d'œuvre totale des petites entreprises rurales est souvent sous-estimée dans les statistiques officielles et que le pourcentage de cette main-d'œuvre féminine se situait aux alentours de 37% dans cinq des six pays examinés.

4/ cf. par exemple Vasiliades (1985), Annexe II. L'étendue du pays, son degré de développement et les objectifs de la politique du gouvernement sont également des facteurs pouvant influencer ces critères.

5/ Souvent désignées sous le nom de "cottage industries" (industries artisanales).

La plupart de ces petites entreprises opèrent dans un milieu dont les caractéristiques, potentiellement du moins, constituent un obstacle à leur survie et à leurs perspectives de croissance. Ces caractéristiques comprennent l'accès limité au crédit et à d'autre formes d'appui institutionnel, des difficultés de commercialisation et d'approvisionnement en matières premières souvent exacerbées par les problèmes internes dus à une capacité limitée de production et des déficiences techniques et organisationnelles.

Dans un certain sens, ces caractéristiques ont plus d'importance que celles relatives au capital fixe et au nombre d'employés aux fins de définir les petites entreprises rurales car elles permettent de fixer l'attention sur le type d'aide qui devra être fourni à ces entreprises pour leur permettre de réaliser leur potentiel dans le processus de développement.

La distinction entre rural et urbain

Un certain degré de gratuité existe également dans le choix d'une ligne de démarcation entre milieu rural et milieu urbain étant donné l'existence de "ce qui en fait est une série continue de situations" (Banque mondiale, 1978a). Dans la classification des Nations Unies, des villes ayant jusqu'à 20 000 habitants sont considérés comme rurales. Dans cet article le terme s'appliquera:

a) aux zones typiquement rurales comprenant des exploitations agricoles et des villages;

b) aux villes rurales telles qu'elles sont définies dans la classification des Nations Unies.

L'un des avantages d'incorporer les villes rurales dans la définition réside dans le fait qu'une part importante des activités économiques de ces villes sont étroitement liées à l'économie rurale. Les petites entreprises rurales situées dans les villes rurales sont engagées principalement soit dans la transformation de produits agricoles et autres produits ruraux tels ceux forestiers, soit dans la fourniture de biens et services non agricoles aux populations rurales. Ainsi, les villes rurales sont des centres de commercialisation et des services pour l'économie rurale (Sinha, 1983).

Politique agricole et industrielle et petites entreprises rurales

Le rapport étroit qui relie l'agriculture et les activités rurales non agricoles, en raison d'une part des fortes liaisons en amont et en aval de la production et de l'autre de la demande de biens de consommation des exploitations agricoles, indique que de la vitalité du secteur agricole dépépendra dans une large mesure l'attrait de l'investissement rural à des fins de production (Ho, 1986). Les politiques gouvernementales vis-à-vis de l'agriculture auront ainsi une influence sensible sur le développement des petites entreprises rurales.

De même, la politique de développement industriel d'un pays déterminera largement dans quelle mesure les petites entreprises rurales sont pourvues d'encouragements appropriés. Dans de nombreux pays en développement, les mesures adoptées pour promouvoir l'essor industriel se sont dans bien des cas avérées discriminatoires à l'égard des petites entreprises, à tel point que les principaux bénéficiaires des stimulants industriels ont été les grosses entreprises souvent situées en zones urbaines.

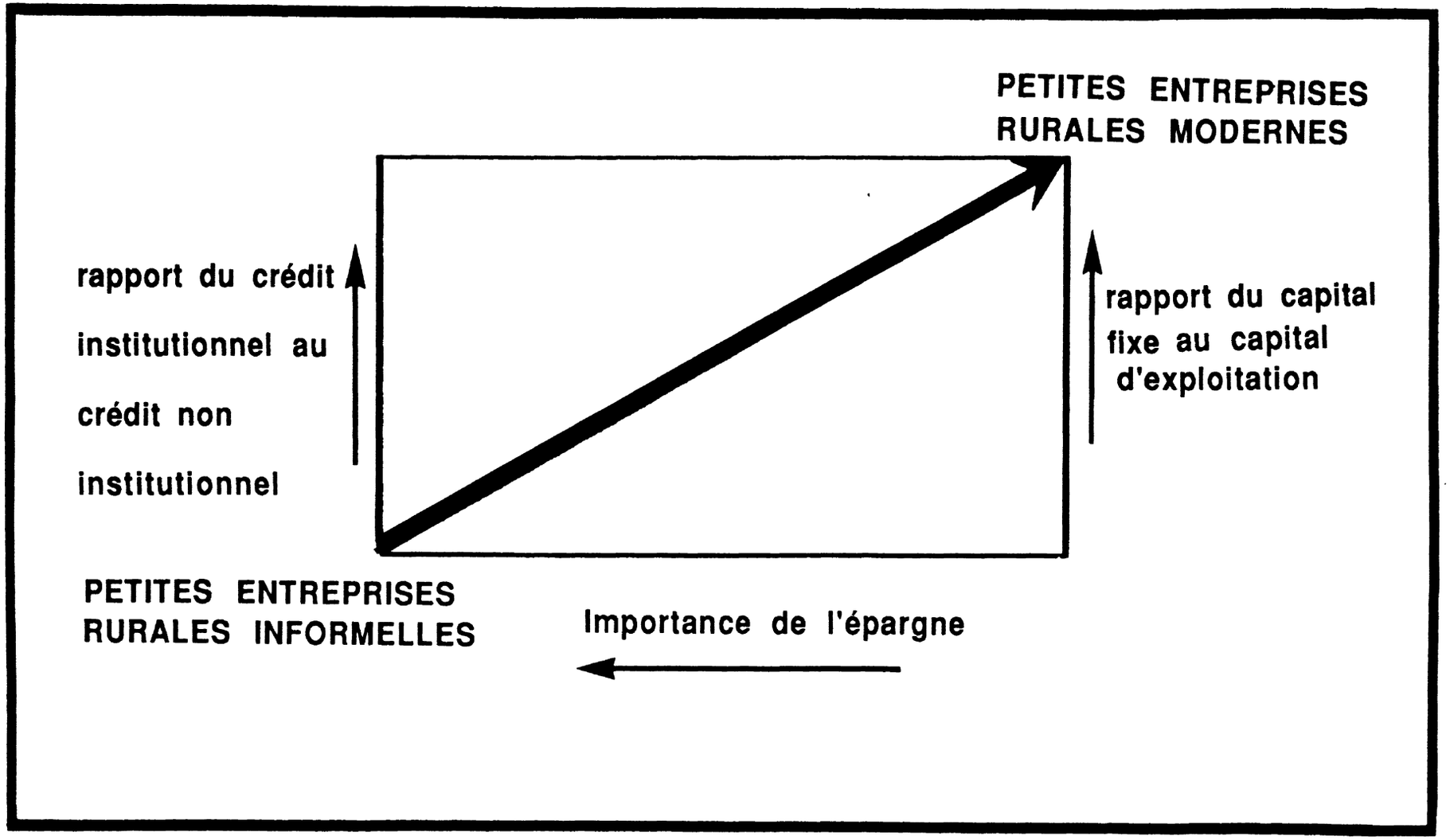
Dès lors le développement des petites entreprises rurales est subordonné à la mesure où le contexte macro-économique est favorable à ce développement. Dans des circonstances où il ne l'est pas, la demande de services d'aide tels que le crédit diminuera fortement (Banque mondiale, 1977). Cependant, même en l'absence d'appuis spécifiques, beaucoup peut être accompli pour promouvoir le développement des petites entreprises rurales, par exemple en adoptant une politique des prix appropriée pour les produits agricoles et en élaborant des programmes agricoles qui atteignent une proportion élevée des paysans à faible revenu qui sont le plus susceptibles de créer une demande de biens et services ruraux non agricoles (Ho, 1986).

Besoins financiers des petites entreprises rurales

Les besoins financiers de toute entreprise quelle que soit sa taille peuvent être groupés en deux catégories: le capital fixe et le capital d'exploitation. Le capital fixe désigne l'investissement en biens tels que la terre, les bâtiments et l'équipement dont la vie économique va du moyen au long terme.

Le capital d'exploitation consiste principalement en avoirs liquides, stocks de matières premières, travaux en cours et produits finis, et dettes actives. Le capital d'exploitation peut donc être considéré

Figure 1: Le continuum des petites entreprises rurales



comme étant les fonds nécessaires pour faire fonctionner l'entreprise au cours de la période de production. Cette définition contient implicitement le concept que les fonds du capital d'exploitation sont auto-amortissables à court terme (période qui correspond à peu près au cycle de production de l'entreprise) alors que les fonds investis dans le capital fixe ne sont recouvrables que grâce à des excédents liquides dans le moyen ou long terme.

L'importance relative de ces besoins financiers dépend d'un certain nombre de facteurs dont les plus importants sont la taille de l'entreprise, le groupe industriel auquel elle appartient et le type de technologie employé. Alors que des différences prononcées existent entre pays, régions et secteurs, d'une manière générale les petites entreprises tendent à avoir des besoins modestes en terme de capital fixe par rapport au capital d'exploitation à cause de leur coefficient élevé de main-d'œuvre (ou encore du faible coefficient de capital).

Les petites entreprises rurales notamment révèlent des coefficients d'intensité capitalistique élevés dus partiellement aux faibles taux de salaires appliqueés généralement. D'une importance significative dans ce contexte est la prédominance des entreprises familiales en zones rurales.[6] A cet égard deux facteurs importants sont à relever en matière de besoins financiers:

a) la plupart des entreprises de fabrication familiales en milieu rural sont des activités à temps partiel et les fonds disponibles sont sujets aux exigences contrastantes de l'exploitation agricole, de l'entreprise non agricole et du ménage. Un faible rendement agricole dans une période donnée pourrait réduire la disponibilité de fonds pour l'entreprise non agricole. De même, des dépenses familiales exceptionnelles pourraient affecter tant les opérations agricoles que celles non agricoles. Ainsi, quand bien même les besoins liquides du capital d'exploitation de la petites entreprises ruralesfamiliale seraient relativement modestes (par rapport à ceux de l'entreprise opérant en dehors du contexte de l'exploitation agricole), les exigences concurrentielles du ménage pourraient encore se traduire par une pénurie de capital d'exploitation entraînant des répercussions sur les opérations des petites entreprises rurales.

b) Lorsque l'entreprise gérée par le ménage tente d'étendre ses opérations et perdre son caractère familial, la structure financière tout entière de l'unité se modifie. L'investissement en bâtiments (ou frais généraux fixes si les locaux sont loués), équipement et autres éléments du capital fixe deviennent très importants. La majorité de la main-d'œuvre devra être recrutée (par rapport au pourcentage élevé de main-d'œuvre non salariée de l'entreprise familiale) et les besoins en capital d'exploitation augmenteront sensiblement. En outre, la petites entreprises ruralesdevient l'unique ou du moins la principale source de revenu pour la famille.

Alors qu'il est difficile de formuler des considérations générales étant donné la diversité des activités des petites entreprises ruralesdans les pays en développement, on peut dire que la demande de capital d'exploitation des entreprises forestières auraient tendance à être plus élevée que pour les autres catégories de petites entreprises rurales, tendance qui découlerait du rapport entre la demande de capital d'exploitation et la longueur du cycle de production et des temps de commercialisation. Plus ces périodes sont longues plus sera grande la demande de capital d'exploitation, et l'entreprise de traitement des produits forestiers, tant du point du vue du procédé de production que des produits, est susceptible de déterminer des valeurs relativement élevées de ces paramètres.[7]

Diversité des petites entreprises rurales

Du point de vue des aspects financiers, les petites entreprises ruralesforment un continuum avec, à une extrémité, l'entreprise familiale informelle et à l'autre l'atelier relativement moderne ou la petite entreprise de fabrication opérant à l'extérieur de la maison. Les caractéristiques et besoins financiers des différentes entreprises formant le continuum peuvent varier considérablement, et il est indispensable de comprendre ces différences si l'on veut fournir aux petites entreprises ruralesdes services adéquats.

6/ Anderson, 1982 citant un certain nombre de sources relève qu'environ trois quarts des entreprises de fabrication familiale en Inde sont rurales, un peu plus de trois quarts en Afrique de l'est et de l'ouest, près de la moitié aux Philippines et en Colombie et deux cinquième en Corée.

On peut recourir à trois critères pour distinguer les petites entreprises rurales:

a) la source de financement qui peut être soit institutionnelle, soit non institutionnelle ou sous forme de crédit informel;

b) l'importance relative du capital fixe par rapport à celui d'exploitation dans la structure du capital;

c) l'importance relative de l'épargne comme source de financement.

La portée des relations évoquées par ces critères est illustrée dans le schéma de la Figure 1. Au niveau des petites entreprises ruralesinformelles, la source principale de financement est l'épargne, et lorsque des financements extérieurs sont sollicités ils le sont normalement auprès des prêteurs non institutionnels ou informels. A ce niveau aussi, le besoin prédominant est de capital d'exploitation. A mesure que l'on remonte le long du continuum, l'importance relative de l'épargne décroît, le pourcentage du crédit institutionnel par rapport au crédit non institutionnel s'accroît, de même que celui du capital fixe par rapport au capital d'exploitation.

Si les petites entreprises ruralesveulent renforcer leur contribution[8/] au processus de développement économique, la proportion d'entreprise dans la catégorie "moderne" (dans l'angle supérieur droit du diagramme) devra augmenter. Dans un certain sens, ce concept définit le problème du financement des petites entreprises ruralescar, là où les entreprises situées à chaque extrémité du continuum peuvent être considérées comme étant raisonnablement servies, ce sont les entreprises intermédiaires qui possèdent le potentiel majeur et qui représentent le véritable défi.

Sources de financement des petites entreprises rurales

L'épargne

Une part considérable du capital initial des petites entreprises rurales(qu'il s'agisse de celui fixe ou de celui d'exploitation) provient d'épargnes personnelles engendrées par d'autres activités.[9/] De même, l'expansion des petites entreprises ruralesest financée principalement à travers des fonds réalisés au sein de celles-ci. Cet état de choses a souvent porté à affirmer que les petites entreprises rurales, notamment les entreprises rurales, sollicitent rarement des sources de financement extérieures (telles que le crédit). Il convient toutefois de noter que, s'il est vrai que le capital initial nécessaire à l'implantation d'une petite entreprise peut paraître modeste, il n'en demeure pas moins que ces sommes représentent souvent une proportion considérable du revenu brut annuel de la famille.[10/] En effet, l'épargne à elle seule n'aurait pu satisfaire la totalité des besoins financiers des petites entreprises rurales; en outre, la situation pourrait être encore exacerbée, dans le cas des petites entreprises rurales, par le fait que là où les revenus sont le plus faibles, il est probable que l'épargne sera plus modeste. Il s'agirait donc moins d'une demande de crédit limitée de la part des petites entreprises ruralesqu'une inaptitude des sources existantes de satisfaire la demande.

7/ Kilby et al, 1984. Ces auteurs ont relevé, par exemple, au cours d'une enquête sur les petites industries en Sierra Leone, que la menuiserie avait le rapport moyenne des stocks/ventes annuelles le plus élevé du groupe d'industries analysé. Ils ont également indiqué que des conclusions analogues pouvaient être tirées de l'analyse préliminaire des informations recueillies en Jamaïque et au Honduras.

8/ Par exemple en termes d'emploi et de création de revenu.

9/ Kilby, et al (1984) citant des études menées par divers chercheurs à la Michigan State University observait que les économies personnelles et les prêts octroyés par la famille ou les amis représentaient 18 pour cent du capital initial des petites entreprises rurales en Sierra Leone, 94% en Jamaïque et 91% en Haïti. Meyer parvient à des conclusions analogues.

10/ Anderson, 1982, qui suggère en outre qu'il en est ainsi notamment lorsque les besoins de capital fixe sont pris en considération en même temps que ceux de capital d'exploitation.

Dans le contexte du financement des petites entreprises rurales, l'épargne peut être examinée de deux points de vue:

a) comme un excédent de revenu par rapport aux dépenses libérant un surcroît de fonds qui pourrait servir à financer l'entreprise;

b) comme une composante du marché financier rural et de l'intermédiation financière engagée pour faciliter le transfert de cette épargne des déposants aux investisseurs.

Considérer l'épargne comme faisant partie du processus d'intermédiation financière introduit le concept que cette épargne remplit une fonction bien plus importante, en tant que source de financement, que de simple excédent de revenu interne. En effet, alors que les économies de la famille rurale individuelle peuvent s'avérer insuffisantes à financer la totalité des besoins des petites entreprises rurales, une mobilisation productive des épargnes familiales par des intermédiares financiers peut augmenter sensiblement la disponibilité de fonds pour ces entreprises.

Crédit Informel

Le secteur financier informel comprend les activités financières qui ont lieu "en dehors des confins de la finance institutionnelle"[11/]. Ce secteur peut comporter une grande diversité d'individus ou de structures y compris les propriétaires, les commerçants (grossistes et détaillants), les prêteurs sur gages, les bailleurs de fonds et des structures financières traditionnelles telles que les "rotating savings and credit associations (ROSCA) (Associations d'épargne et de crédit renouvelable) que l'on rencontre dans de nombreux pays en développement. Des prêts provenant de la famille ou d'amis peuvent également être inclus dans le secteur informel. Compte tenu de leur hétérogénéité inhérente, les caractéristiques des divers facteurs constituant le secteur informel varient considérablement.

Toutefois, en ce qui concerne l'octroi de financement aux petites entreprises rurales, certains aspects différencient les opérations informelles des institutions opérant dans le secteur formel:

a) Coûts des transactions.[12/] Normalement les coûts de transaction des prêts du secteur informel sont faibles précisément à cause du caractère informel des activités. D'ordinaire, le prêteur connaît intimement l'emprunteur, ce qui facilite une prise de décision rapide. Les coûts de transaction sont également modestes en raison de la modicité des frais généraux que doit affronter le prêteur informel. Il s'agit souvent d'une seule personne et très peu de documentation officielle est requise.

b) Accès au crédit. Il n'y a normalement aucune restriction à l'accès au crédit dans le secteur informel, hormis celles dues à des retards habituels de remboursement. Les biens de garantie exigés sont minimaux et d'ordinaire il suffit que le prêteur connaisse bien l'emprunteur. En outre, les opérateurs informels ne posent aucune condition quant à la manière dont seront utilisés les crédits.

c) Taux d'intérêt. Les taux d'intérêt effectifs appliqués par le secteur informel tendent à dépasser sensiblement ceux pratiqués par le secteur formel. Même lorsque le taux d'intérêt n'est pas mentionné explicitement (comme dans le cas des associations d'épargne et de crédit ou des amis et de la famille) les taux implicites sont souvent très élevés.[13/] Parfois, la

---

11/ Chandavarkar (1985) Ce secteur se nomme également le secteur financier non institutionnel ou secteur financier non organisé mais ainsi que le suggère Chandavarkar, le terme "informel" est probablement plus approprié car l'absence de formalité des activités financières en est le trait le plus saillant.

12/ Dans cet article, le terme "coûts de transaction" désigne les coûts exempts d'intérêt (pour l'emprunteur) de la négociation du prêt. Ladman (1984) définit les coûts de transaction comme des "débours servant à obtenir des documents, à payer une commission et des pots-de-vin et à couvrir les frais de déplacement jusqu'au bureau du prêteur et retour, ainsi que les coûts de substitution du temps nécessaire pour compléter les démarches requises". Les coûts de transaction peuvent également s'appliquer aux coûts exempts d'intérêt qu'affronte le prêteur qui négocie un prêt. En fait, les deux notions ne sont pas entièrement distinctes puisque les coûts administratifs du prêteur pourraient être portés au débit de l'emprunteur, etc. Pour éviter toute confusion cet article emploie le terme "coûts administratifs" pour désigner les coûts sans intérêt du prêteur.

13/ Les obligations sociales auxquelles on s'expose en acceptant un prêt d'un ami ou d'un parent en sont un exemple. Le système d'enchères pour déterminer l'ordre de rotation au sein d'une association de crédit en est un autre.

position de monopole ou de quasi-monopole des prêteurs informels en milieu rural peut encourager l'imposition de taux d'intérêt exhorbitants (on a connu des cas où ces taux dépassaient 200%) qui n'ont pratiquement aucun rapport avec le coût de l'argent.

d) Durée des crédits. Le crédit provenant du secteur informel est octroyé le plus souvent à court terme de sorte qu'il sert principalement à financer des besoins de capital d'exploitation. Cependant, la disponibilité de fonds à moyen et à long terme étant très limitée pour les petites entreprises rurales, le petit entrepreneur risque de devoir utiliser des crédits à court terme pour financer son capital fixe et ne pas être à même de payer sa dette au moment de l'échéance.

e) Opérations du marché financier. La plupart des prêteurs informels n'opèrent que d'un seul côté du marché, c'est-à-dire qu'ils octroient des prêts mais n'acceptent pas de dépôts. Cependant, à la différence des institutions officielles qui opèrent de cette manière, cette intervention à sens unique ne paraît pas empêcher les prêteurs informels d'avoir accès aux informations concernant les flux financiers du marché. En outre, l'opérateur informel associe souvent l'opération financière avec des services non financiers tels que la commercialisation.

f) Contrôles des banques centrales. Les opérateurs de crédit informels échappent normalement aux contrôles des banques centrales tels que les plafonds des taux d'intérêt et des crédits, les réserves obligatoires et la taxation implicite du secteur institutionnel par le biais du droit de préemption du gouvernement des fonds qu'il contrôle, c'est-à-dire en dessous des taux d'intérêt d'équilibre (Chandavarkar, 1985). Cette absence de contrôle confère à l'opérateur informel un avantage certain sur les institutions formelles et pourrait, vraisemblablement, augmenter la compétitivité du secteur informel.

Il est difficile d'estimer la taille effective du secteur financier informel, mais à partir d'observations effectuées dans différents pays on peut supposer qu'il est plus important dans les zones rurales et parmi les petits emprunteurs. En fait, une proportion considérable des prêts contractés par les petites entreprises ruralesa lieu dans le secteur informel. Fait intéressant, il a été noté que le secteur informel opère avec succès même dans des cas où les institutions formelles offrent des prêts à des taux d'intérêt extrêmement avantageux et où une législation spécifique a été mise en vigueur aux fins de réduire ou d'éliminer les sources informelles de crédit. Cette persistance implique que les prêteurs informels possèdent des caractéristiques que le petit emprunteur/investisseur rural trouve séduisantes.

Crédit formel

Les institutions formant le secteur financier formel dans les pays en développement présentent une gamme de caractéristiques distinctes qui, dans une large mesure, reflètent les types d'objectifs politiques poursuivis par le gouvernement. Ces institutions peuvent être soit privées, soit publiques, soit mixtes. Dans certains cas, notamment en ce qui concerne les banques commerciales et le compagnies d'assurance, le contrôle étranger peut être prédominant. L'institution peut soit offrir la gamme tout entière des services financiers, opérant ainsi des deux côtés du marché (banques commerciales), soit se limiter à l'octroi de crédits, reflétant ainsi l'intervention unilatérale (banques de développement).[14/] Un autre aspect est la spécialisation dans un seul secteur, certaines institutions opérant dans tous les secteurs alors que d'autres se consacrent à un secteur unique (banques agricoles).

L'une des caractéristiques qu'ont en commun toutes les institutions de financement "formelles" est le fait qu'elles sont soumises à différents degrés au contrôle des banques centrales. Ces contrôles comprennent l'établissement de plafonds pour les taux d'intérêt et les portefeuilles de prêts, des réserves liquides obligatoires, le contrôle des changes et des politiques de crédit sélectives. Dans de nombreux pays en développement, les contrôles exercés par les banques centrales, notamment ceux relatifs aux taux d'intérêt,[15/] peuvent être exacerbés par l'existence d'un système bancaire oligopolistique et porter au phénomène de la répression financière où les besoins de fonds des gros emprunteurs urbains établis sont satisfaits alors que les petits emprunteurs urbains et ruraux n'ont qu'un accès limité au crédit formel et doivent recourir au secteur financier informel, souvent à des conditions moins avantageuses (FMI, 1983). La segmentation du marché des capitaux inhérente à cette situation détermine fréquemment une inefficacité de la répartition des ressources, notamment en ce qui concerne le capital par rapport à la main-d'œuvre (Steel et Takagi, 1983).

14/ Encore que les institutions à secteurs multiples tendent souvent à se concentrer elles aussi sur un ou deux secteurs.

15/ C'est-à-dire maintenir les taux d'intérêt au-dessous des taux d'équilibre du marché.

Un schéma généralisé du secteur financier formel dans un pays en développement est donné à la Figure 2. Au sommet se trouve la banque centrale laquelle, par le biais de divers instruments de politique, exerce une influence sur la structure tout entière. Les institutions comprises dans le secteur se différencient par le degré d'intermédiation (de gauche à droite dans le diagramme) et la mesure où elles mobilisent les épargnes intérieures (du bas vers le haut), notamment les épargnes familiales. Le diagramme se propose également d'illustrer le flux financier au sein du secteur. Le petit entrepreneur rural n'étant pas touché par toutes les institutions du secteur financier formel, le reste de cette section ne s'occupera que de celles qui le concernent.

Les banques commerciales

Les banques commerciales n'ont jamais exercé une attraction particulière sur le petit entrepreneur en tant que source de financement, bien qu'elles dominent les secteurs financiers de la majorité des pays en développement. Les banques commerciales sont essentiellement des institutions urbaines et, quand bien même elles accompliraient des "excursions" en milieu rural, la structure urbaine qui sous-tend leurs opérations se traduit par des procédures s'adaptant mal au contexte rural.

Les petits entrepreneurs ruraux sont considérés comme des emprunteurs à risque élevé d'où l'importance accrue en ce qui les concerne des biens de garantie. La modicité des crédits implique de hauts coûts administratifs unitaires quelquefois aggravés par la dispersion géographique des clients potentiels.[16/] Compte tenu des caractéristiques des fonds détenus par les banques commerciales, dont la plupart sont sous forme de dettes à court terme, il est clair qu'elles tendent à n'octroyer que des prêts à court terme (Green, 1970).

Les petits emprunteurs ruraux eux-mêmes considèrent souvent les banques commerciales comme des sources de crédit peu attrayantes. Les procédures complexes, l'attitude détachée du personnel de la banque, les coûts élevés de transaction et l'importance des biens de garantie réduisent grandement l'accès au crédit de petits clients. C'est là une situation qui s'applique même lorsque la banque est une institution publique.

Ce qui précède ne veut pas dire que les banques commerciales sont forcément mal disposées envers les petits emprunteurs, mais reflète plutôt les conditions économiques et financières auxquelles sont soumises ces institutions. L'accès au crédit des banques commerciales pour la majorité de la population rurale demeure ainsi fortement limité à moins que n'interviennent des facteurs susceptibles de mitiger ces fâcheuses circonstances.

Institutions de financement pour le développement

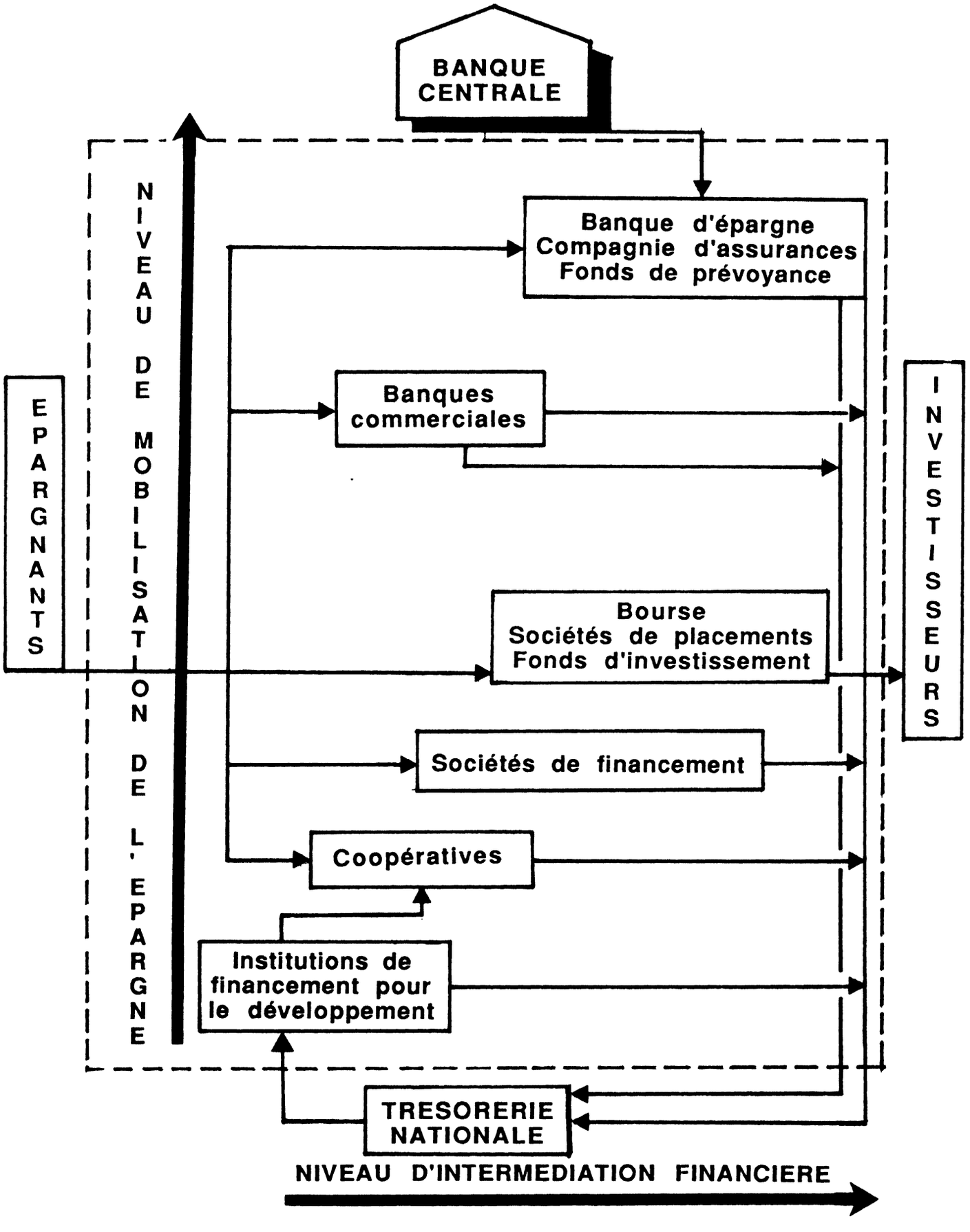
Cette incapacité des banques commerciales de satisfaire les besoins d'un grand nombre d'emprunteurs dans les pays en développement a été à l' origine, au cours des années 60 notamment, de la création d'institutions de financement pour le développement publiques ou quasi-publiques.[17/] De nombreux gouvernements mirent fortement l'accent sur ces institutions les considérant comme des éléments indispensables du processus de développement, et cette approche trouva un appui théorique dans des opinions nouvelles qui suggéraient que la cadence de l'investissement et, partant, de l'activité économique pouvaient être grandement renforcée par l'établissement d'institutions de financement et l'octroi de crédits anticipés par rapport à la demande (Patrick, 1966).

Les institutions de financement pour le développement étaient donc censées avoir à la fois une fonction de financement moyennant l'octroi de crédit à moyen et long terme, et une fonction de développement puisqu'elles n'appuyaient que des activités qui répondaient à des objectifs de développement. Dans la mesure où l'appui aux petites entreprises agricoles ou non agricoles est une importante composante de la politique de maints pays en développement, ces entreprises auraient dû représenter une part significative du portefeuille de prêts de ces institutions. Toutefois, à quelques exceptions près, les opérations des institutions de financement pour le développement n'ont offert aux petits entrepreneurs que des avantages limités dans leurs pays, avantages qui se situaient certainement bien en deçà de leur potentiel. Cette situation est liée à un certain nombre de facteurs:

16/ Ceci explique en partie pourquoi, même en zones rurales, les banques commerciales tendent à préférer les gros emprunteurs.

17/ Nyhart (1967) a identifié 340 instituts de financement pour le développement dans les pays moins avancés. Dans les années 40 seuls 12 de ces institutions existaient.

Figure 2: Le secteur financier formel



(Adapté d'Abbott, 1984)

a) Régime de propriété: Bien qu'il existe des institutions de financement au développement privées, la plupart de celles qui opèrent dans les secteurs ruraux sont publiques ou contrôlées par l'état. Partiellement en raison de l'attrait politique qu'exercent les programmes de crédit, et qui a sans doute contribué initialement dans une large mesure à l'acceptation spontanée de ces institutions, beaucoup d'entre elles souffrent de fortes interférences politiques qui résultent en une fourniture de services inefficace et inéquitable à leurs clients.

b) Taux d'intérêt: La grande majorité des institutions de financement au développement offre des prêts à des taux d'intérêt avantageux, taux qui peuvent être négatifs en termes réels. Ces taux de faveur se traduisent souvent d'une part par l'incapacité des institutions d'exercer une concurrence sur le marché des crédits, et de l'autre par la nécessité de dépendre du gouvernement ou d'institutions financières extérieures pour l'obtention des ressources à destiner au crédit, dépendance qui limite gravement l'autonomie de l'institution. De faibles taux d'intérêt signifient également que les institutions de financement pour le développement auront du mal à couvrir leurs coûts de gestion, coûts qui tendent à augmenter en zones rurales et parmi les petites emprunteurs à cause de risques plus élevés, de la modicité des emprunts et de la dispersion géographique des clients. Cette situation de crise se traduit souvent par une forte réduction des crédits de la part des institutions, notamment en augmentant les coûts de transaction pour les emprunteurs.[18/] Ainsi, les opérations d'octroi de crédit excluent les petits emprunteurs et les ressources des institutions de financement pour le développement finissent par se concentrer dans les mains d'un nombre limité de grosses entreprises, ce qui est en contradiction flagrante avec le principe d'équité qui sous-tend nombre des programmes de ces institutions.[19/]

c) Prêts à long terme: On pourrait dire que par définition les institutions de financement développement se consacrent aux prêts à moyen et long terme. Pourtant, s'il est vrai que cette méthode a des côtés positifs du fait que les besoins financiers des investissements pour le développement sont en général à long terme, elle présente néanmoins deux aspects un peu moins séduisants tant à l'égard de l'institution que de ses clients:

- l'échéance à long terme de son portefeuille diminue la capacité de l'institution de tirer les ressources destinées au crédit du remboursement des prêts (Bourne, 1986);

- les clients des institutions ne peuvent obtenir des crédits pour leur capital d'exploitation et sont forcés de s'adresser ailleurs pour mobiliser ces fonds. Ce sont les petits emprunteurs ruraux qui sont le plus touchés étant donné leur accès limité aux banques commerciales. La situation s'aggrave encore davantage lorsque les quelques biens de garantie dont ils disposent sont bloqués par un prêt à moyen ou long terme contracté avec une institution de financement pour le développement.

d) Intervention unilatérale: A quelques exceptions près, les institutions de financement pour le développement opèrent d'un seul côté du marché financier rural, c'est-à-dire qu'elles octroient des crédits mais n'acceptent pas de dépôts et ne s'engagent pas dans d'autres activités de transfert de fonds. Ce système a pour effet de limiter fortement leur accès à l'argent et aux informations concernant les transactions financières ayant lieu sur le marché (von Pischke, 1980). Il réduit également les occasions qu'auraient les institutions d'établir des rapports fructueux avec les clients ruraux qui considèrent souvent l'institution comme une intrusion étrangère en milieu rural.

e) Retards et défauts de remboursement: Un aspect typique des institutions de financement pour le développement publiques est le taux élevé de retards ou de défauts de remboursement. Cette situation naît d'un certain nombre de facteurs comprenant l'inaptitude à juger des capacités de remboursement des emprunteurs, un certain favoritisme dans l'allocation des crédits et l'inhabilité ou la réticence à faire valoir les contrats de remboursement. Quels que soient les motifs qui justifient ces taux élevés de retards et défauts de remboursement, les effets qu'ils produisent sont très graves. A cause d'eux l'intégrité financière de l'institution se trouve minée et son existence même est menacée. Quand bien même sa survie serait garantie par des appuis gouvernementaux continus, la concentration des prêts augmentera et, partant, l'accès au crédit des petits emprunteurs sera encore réduit. Les retombées vont bien au-delà de l'institution elle-même car des

---

18/ Mais en introduisant en outre un critère politique (opposé au critère commercial) dans le processus d'octroi du crédit.

négligences de comportement vis-à-vis du crédit encouragées par une institution pourraient affecter les autres qui opèrent sur le marché financier rural.

f) Contrôle du crédit: De nombreuses institutions exercent un contrôle sur l'utilisation des crédits. Ce contrôle remplit deux fonctions, à savoir vérifier que l'argent prêté est utilisé pour les objectifs établis, et dispenser aux emprunteurs une certaine forme d'assistance technique. Malheureusement, la fonction de "police" peut sérieusement miner l'efficacité de la fonction d'assistance technique. Les petits emprunteurs tendent, de ce fait, à considérer le contrôle sur le crédit comme une intrusion injustifiée de la part du personnel de l'institution. En outre, le contrôle vient alourdir les coûts administratifs des institutions.

g) Crédit en faveur de l'agriculture: La majorité des programmes de crédit pour les zones rurales visent l'octroi de prêts à des fins agricoles, et de nombreux organismes se montrent réticents à financer des petites entreprises ruralesnon agricoles. En fait, dans certains cas, la loi interdit aux institutions de crédit d'accorder des prêts non agricoles (Meyer, 1980). Même en l'absence de restrictions précises sur l'octroi de crédit non agricole, les opérations agricoles absorbent un tel volume de ressources qu'il ne reste aux institutions de financement pour le développement que bien peu de fonds disponibles pour financer d'autres activités d'investissement rural.

En dépit de ces problèmes ces institutions demeurent une importante source de crédit formel pour les petites entreprises rurales. Elles représentent également la voie principale permettant d'acheminer les fonds extérieurs (des organisations d'aide multilatérales et bilatérales) vers les petites entreprises rurales(cf. section suivante). Toute intervention mirant à faciliter l'accès au crédit formel aux petites entrepreneurs ruraux doit donc tenir compte des opérations des institutions de financement pour le développement.

Coopératives

Une autre structure institutionnelle qu'encouragent les gouvernements des pays en développement aux fins de promouvoir l'expansion rurale est la coopérative. Dans le cadre des services financiers disponibles, on reconnaît trois types de coopératives, à savoir la coopérative de crédit à but unique, celle à buts multiples qui offre des services de prêts, d'approvisionnement en facteurs de production et de commercialisation et les coopératives d'épargne et de crédit ou mutuelles de crédit.[20/]

Les coopératives présentent théoriquement des avantages considérables par rapport aux autres types d'institutions dans les services financiers qu'elles offrent aux populations rurales. Elles comportent l'association volontaire de personnes ayant des intérêts communs, ce qui assure une bonne entente parmi ses membres, et l'emploi de politiques et de procédures bien adaptées au milieu. Ainsi, par exemple, la coopérative rurale s'efforcerait d'effectuer des transactions financières dont le volume et les délais seraient compatibles avec le type d'environnement rural en jeu (von Pischke, 1981).

Toutefois, dans la pratique, les résultats obtenus par les coopératives rurales dans les pays en développement ont été décevants. Nombre d'entre elles, notamment celles offrant des crédits spécialisés, souffrent d'un taux élevé de défauts de remboursement , de déficiences comptables et administratives, d'ingérences politiques et, parfois, d'un véritable contrôle de la part de l'élite rurale (Illy, 1983; Robert, 1979). Cette situation découle, en grande partie, de l'habitude de considérer les coopératives comme des "instruments de politique gouvernementale" plutôt que comme des institutions commerciales (Youngjohns 1982). En effet, dans bien des cas, les coopératives sont créées pratiquement à la demande du gouvernement au lieu d'être des associations volontaires fruit d'initiatives locales.

Meilleurs ont été les résultats obtenus par les coopératives à buts multiples comprenant l'octroi de crédit, la fourniture d'intrants, des services de commercialisation et, quelquefois, des services de dépôt. Lier le crédit à la commercialisation permet de réduire l'incidence des retards et défauts de

---

19/ Une illustration graphique en est donnée par Sadeque (1986) fondée sur des informations datées de 1979 provenant du Bangladesh. Dans un Projet de crédit agricole spécial offrant des prêts à court terme, 8,4% des ménages ruraux possédant cinq acres de terre ou davantage reçurent 54% des prêts. Par ailleurs, 59,4% des ménages possédant moins d'une acre ou n'ayant pas de terre ne reçurent aucun crédit.

20/ Certaines coopératives à buts multiples, notamment les plus performantes, offrent également des services de dépôt des épargnes, permettant souvent de laisser dans le compte les recettes de la vente des produits.

remboursement; en outre la diversité des activités contribue à diminuer les risques inhérents à l'entreprise (Youngjohns, 1982). Les services de dépôt constituent une importante fonction intermédiaire au bénéfice de personnes qui n'ont guère d'autres moyens de conserver leurs avoirs financiers.

Cependant pour la coopérative à buts multiples, de même que pour celle à but unique, le succès dépend de sa capacité de se conformer à une pratique commerciale rationnelle. Cette orientation commerciale n'est pas toujours réalisable lorsque la coopérative est établie et appuyée par le gouvernement. L'organisation pourrait être forcée d'accorder ses prêts à des taux d'intérêt exagérément faibles et acheter les produits de ses membres à des prix économiquement inacceptables, ce qui aurait des répercussions fâcheuses sur sa viabilité financière. Dans ces conditions, l'opération ne pourra se poursuivre qu'à l'aide d'appuis gouvernamentaux supplémentaires qui porteraient à un contrôle politique majeur et anéantiraient la base même de l'association coopérative.

Le type de ccopérative qui a peut-être eu le plus de succès, du moins en Amérique latine et aux Caraïbes, est la mutuelle de crédit. Offrant à ses membres des conditions d'épargne et de crédit assez attrayantes, les mutuelles de crédit accomplissent une fonction financière intermédiaire vitale, fondée sur le principe de dépôts d'épargne périodiques. Dans certains cas, elles ont même pu inclure dans leurs activités des services bancaires ordinaires tels que les comptes de chèque et les transactions en devises.

La participation du gouvernement dans les mutuelles de crédit tend à se limiter à des fonctions de direction dans le cadre des normes de contrôle financier et comptable fondamentales, et par le biais de la législation sur les coopératives. Une assistance technique à la gestion de la mutuelle de crédit, et quelquefois aux membres pour des crédits relatifs à la production, peut être dispensée soit par le gouvernement soit par la ligue des mutuelles de crédit, une sorte d'association regroupant toutes les mutuelles de crédit du pays. Cependant, l'aide financière que le gouvernement octroie aux mutuelles de crédit est en réalité assez limitée.

C'est parmi les salariés que les mutuelles de crédit rurales (et urbaines) tendent à avoir le plus de succès car les dépôts d'épargnes et les remboursements des prêts peuvent s'effectuer régulièrement par des déductions sur l'état de paie. Ces institutions trouvent moins d'adhérents parmi les non salariés dont le revenu dépend de cycles saisonniers qui excluent le principe de périodicité. Il existe, cependant, des exemples réussis de mutuelles de crédit auxquelles participent des paysans[21/] ce qui montre que, conçues et gérées correctement, ces institutions peuvent mobiliser l'épargne rurale et offrir des crédits aux petits emprunteurs sous une forme (en termes de taille, temps et procédures) adaptée au milieu rural.

Caisses d'épargne (y compris les caisses d'épargne postales)

De même que les coopératives, les caisses d'épargne qui opèrent à travers un reseau de succursales rurales peuvent offrir des services financiers utiles aux populations rurales au moyen de transactions qui répondent à leurs besoins particuliers. En effet, le but fondamental des caisses d'épargne est d'attirer les petits épargnants qui n'ont pas été satisfaits des services des banques commerciales.

Dans les pays développés, la plupart des caisses d'épargne ont évolués de telle manière qu'elles offrent désormais à peu près les mêmes services financiers que les banques commerciales. Dans les pays moins avancés, toutefois, hormis quelques rares exceptions,[22/] les caisses d'épargne limitent leurs services financiers à l'ouverture de comptes de dépôts et à quelques opérations de transfert de fonds.

La majeure partie de l'épargne accumulée est transférée à la trésorerie nationale par le biais de placements dans des fonds d'Etat. En tant que source de financement les caisses d'épargne n'offrent dès lors que des services limités aux petites entreprises ce qui n'implique pas qu'elles ne puissent être structurées de façon à satisfaire leurs besoins; du reste, comme il sera démontré plus loin, la fonction de mobilisation de l'épargne est en soi un important élément de développement du marché financier rural.

21/ Von Pischke (1981) présente des cas de mutuelles de crédit réussies au Cameroun où les agriculteurs représentent 36% de la totalité des adhérents.

22/ La Sudanese Savings Bank du Soudan est l'une de ces exceptions.

Sources extérieures de financement

La prise de conscience croissante de l'importance des petites entreprises ruralesen tant que producteurs d'emplois et de revenus pour les membres les plus défavorisés des populations des pays en développement a porté à une augmentation considérable des appuis financiers offerts par les organisations de financement tant multilatérales que bilatérales. Pour citer un exemple de l'ampleur de ces transferts, depuis 1978 la Banque mondiale met en œuvre un programme spécifique de prêts en faveur des petites entreprises ruraleset, depuis le mois de juin 1985, des crédits s'élevant à plus de trois milliards de $ E.U. ont été approuvés pour cette catégorie, ce qui représente deux pour cent des montants totaux approuvés (Banque mondiale, 1985). Une part des 11 millions de dollars E.U. environ qui ont été acheminés en direction des institutions de financement pour le développement par la Banque mondiale a également profité aux petites entreprises.

De même les banques régionales de développement[23/] ont transféré des ressources financières importantes aux petites entreprises rurales, notamment par le biais des institutions de financement pour le développement. En fait, l'une des raisons principales pour lesquelles les organisations de financement bilatérales et multilatérales s'adressent à ces institutions est qu'elles facilitent le transfert de fonds aux entreprises qui, à cause de leur petite taille et des frais administratifs qui en résultent, seraient normalement exclues des financements directs.

Cependant, malgré le volume de ressources transféré, les bénéfices qu'en tirent effectivement les petites industries ont été limités, tant en raisons des aspects négatifs, dont il a été question plus haut, que présentent maintes institutions de financement pour le développement, que de certaines conditions liées à l'emploi de fonds extérieurs qui diminuent leur accessibilité pour les petites entreprises rurales. Tout d'abord, la plupart des organisations multilatérales qui transfèrent des fonds par le biais des institutions de financement pour le développement cherchent à limiter leur engagement à la couverture des frais des biens et services importés, à savoir à la composante devises des coûts du projet. Alors que cette pratique est raisonnable dans le cas où les sous-projets à financer sont à grande ou même à moyenne échelle,[24/] elle ne l'est plus dans celui des petites entreprises ruralesqui tendent à avoir des besoins d'importation moindres puisqu'elles utilisent davantage la technologie locale et ont des coefficients d'intensité capitalistique plus élevés.

En outre, limiter les financements extérieurs aux seuls biens et services importés peut résulter en une tendance à favoriser les techniques à haut coefficient de capital étrangères et, de ce fait, décourager l'emploi des technologies locales. De plus, la "tendance à l'importation" inhérente aux financements extérieurs risque d'exclure les industries nationales de la participation aux marchés publics réduisant ainsi les avantages indirects de l'emploi (Banque mondiale, 1978a).

En troisième lieu liée à l'octroi de fonds pour financer des constituants de projets importés se pose la question des risques inhérents aux devises. Ce risque associé à l'utilisation de fonds étrangers, et qui naît du fait d'une part que ces fonds devront être remboursés en devises et, de l'autre, que les taux de change relatifs pourraient varier radicalement, est supporté soit par le gouvernement soit par l'institution de financement pour le developpement elle-même. Néanmoins, la petite entreprise est tout de même affectée par l'incidence de ce risque de deux manières:

a) dans une situation d'instabilité économique, où les dangers de fluctuations du taux de change sont élevés, tant l'institution de financement que le gouvernement pourraient se montrer réticents à contracter des emprunts importants à l'étranger pour financer les petites entreprises, entraînant de ce fait une diminution des fonds étrangers disponibles;

b) l'institution de financement pour le développement ou le gouvernement pourrait faire payer aux petites entreprises ruralesdes frais supplémentaires pour compenser le risque d'une fluctuation des devises augmentant ainsi le coût du financement pour les petites entreprises rurales.

23/ La Banque interaméricaine de développement (BID) couvrant l'Amérique latine et certains pays des Caraïbes; la Banque africaine de développement (AfDB) qui concentre ses opérations dans le continent africain; la Banque asiatique de développement (BAsD) dont les efforts se focalisent sur l'Asie et le Pacifique, et la Banque de développement des Caraïbes (CDB) dont les membres emprunteurs comprennent les pays anglophones des Caraïbes.

24/ En fait, il s'agit là d'un aspect particulièrement séduisant des crédits en devises octroyés aux pays en développement car il permet de réduire le fardeau du prêt à court terme en devises du processus de développement.

Quatrièmement, les organisations extérieures peuvent imposer tant des procédures relatives aux critères d'évaluation des sous-projets que des règlements sur les achats et les desbours que les petites entreprises pourraient trouver onéreux, situation qui pourrait s'exacerber si elle exerce une pression sur la capacité institutionnelle des institutions de financement telle que des retards considérables en résultent.[25] Il convient toutefois de noter à cet égard que l'un des avantages importants du financement extérieur de ces organismes est la possibilité d'introduire dans le programme de financement des objectifs visant la création d'institutions.

De nombreuses lignes de crédit offertes aux institutions de financement pour le développement par les organisations multilatérales mettent l'accent sur l'amélioration de leurs capacités institutionnelles et quelques-unes d'entre elles ont obtenu de très bons résultats. Dans certains cas également, l'organisme extérieur pourrait proposer, comme condition de l'approbation du crédit, une réforme globale de la politique financière, alors que, de son côté, le gouvernement pourrait faire de l'organisme extérieur son "bouc émissaire" et en profiter pour instaurer des réformes nécessaires mais politiquement impopulaires.

Améliorer l'accès au crédit des petites entreprises rurales

Un thème qui sous-tend une grande partie de la littérature moderne sur le crédit rural est la nécessité d'examiner la disponibilité de crédit sous l'angle du marché financier rural plutôt que sous celui, plus étroit, de projets spécifiques visant à augmenter le flux de crédit, optique qui a constitué jusqu'ici l'approche traditionnelle. Selon ce point de vue, si des groupes donnés (par exemple les petites entreprises rurales) ne reçoivent pas du marché financier rural des services adéquats, il faudra chercher à en comprendre le pourquoi et indentifier les mesures à prendre pour inciter le marché à fournir les services désirés (von Pischke et al, 1980). Il se pourrait qu'un projet de crédit spécifique fût nécessaire et que, à la suite d'une analyse du marché financier rural, ce projet puisse tenir compte de toutes les déficiences identifiées. Cette méthode quelque peu holistique pourrait sembler moins séduisante que la stratégie traditionnelle à sens unique en raison de sa complexité apparente. Mais c'est précisément la complexité du problème du crédit rural et l'inefficacité de l'approche unilatérale qui appelle la vision holistique.

Dès lors, améliorer l'accès des petites entreprises rurales au financement signifie également renforcer l'efficacité opérationnelle du marché financier rural. Pour ce faire il faudra tenir compte des facteurs spécifiques responsables de son inefficacité, facteurs qui varient d'un pays à l'autre. Il existe toutefois un groupe de critères permettant d'évaluer la performance d'un marché financier rural (von Pischke et al, 1983). Ces critères comprennent sa capacité tant de mobiliser les épargnes que d'octroyer de crédits, ce qui à son tour est une fonction de la mesure où il sera consenti aux taux d'intérêt de se rapprocher des taux d'équilibre du marché. Un marché financier rural performant comprendra une variété d'institutions (formelles et informelles) concurrentielle offrant des services financiers appropriés à la majorité de la population économiquement active. Ces institutions seront à la recherche constante de nouvelles formes de technologie financière permettant de réduire les coûts et de faciliter l'exploitation d'un nombre croissant d'occasions.

Mobilisation de l'épargne[26]

De nombreux chercheurs ont mis en évidence la capacité d'épargner propre au ménage rural et ont souligné l'importance de mobiliser ces épargnes, au moyen d'une technologie financière conçue à dessein, comme élément de la stratégie du développement rural.

Deux facteurs soulignent cette importance:

a) une proportion significative de l'épargne nette des ménages ruraux est conservée sous forme d'immobilisations corporelles telles que des stocks (par exemple de produits alimentaires), des biens de consommation durables (bijoux) et des biens immobiliers;

25/ Ces retards pourraient s'aggraver si, au-delà d'un plafond de prêts librement accordés, l'approbation préalable des sous-projets par l'agence extérieure est exigée. Cependant en ce qui concerne la plupart des petites entreprises rurales, notamment celles rurales, il ne devrait pas y avoir de difficultés à moins qu'un plafond exagérément bas ait été établi.

26/ cf. notamment Adams, 1978; von Pischke, 1978; Ong et al, 1976.

b) le nombre d'épargnants potentiels dépasse de loin le nombre de personnes ayant les qualités d'entrepreneur et les compétences de gestion nécessaires pour effectuer des investissements productifs.

Une intermédiation financière efficace, qui caractérise un marché financier rural actif, encourage les épargnants à conserver leurs économies sous forme d'actifs financiers (plutôt que d'immobilisations corporelles) qui peuvent être ensuite utilisés par les investisseurs pour accroître les réserves d'actifs productifs. Dans ce sens, le marché financier apparaît comme un élément vital du processus de développement rural. La mobilisation de l'épargne joue également un rôle important dans une situation caractérisée par la cadence saisonnière de la production agricole. Le flux du revenu rural n'est pas réparti de manière uniforme par rapport au temps, ce qui entraîne l'exigence de mettre de côté une partie du revenu réalisé en période d'abondance pour faire face aux besoins des moments où le flux décroît. Des motifs de liquidité excluent la conversion de ces excédents périodiques en immobilisations corporelles et, en l'absence de solutions de rechange appropriées, ils sont accumulés sous forme d'espèces. Un marché financier rural efficace servira à convertir ces avoirs liquides en dépôts dans le système financier.

Une autre raison qui milite en faveur du développement d'une technologie financière appropriée, aux fins d'encourager la conservation de l'épargne rurale sous forme d'actifs financiers, est liée au phénomène des remises en espèces provenant de l'extérieur. Dans de nombreux pays en développement ces remises en devises représentent une part appréciable du PNB et un montant considérable provient d'émigrants ruraux dans les pays exportateurs de main-d'œuvre (Chandavarkar, 1980). Ces remises constituent une sorte de revenu transitoire pour le ménage et il est démontré qu'il y a une forte tendance plus forte à épargner sur le revenu transitoire que sur le revenu permanent (Chandavarkar, 1980). Cependant, en l'absence d'une intermédiation financière appropriée (et d'incitations) les remises sont souvent utilisées à des fins de consommation.

Dès lors, comment les institutions de financement rural s'y prennent-elles pour essayer de mobiliser les épargnes rurales? Tout d'abord en mettant au point une technologie financière adaptée au milieu rural. Les instruments financiers utilisés pour attirer les épargnes rurales devront en premier lieu se conformer à la modicité des transactions qui caractérise les zones rurales.[27] En deuxième lieu, les coûts relatifs à la transaction devront être compatibles avec sa taille moyenne. Troisièmement l'actif financier devra présenter des avantages précis du point de vue de la convenance, de la liquidité, de la sécurité et du rendement par rapport à la détention d'immobilisations corporelles ou d'expèces.

En pratique, une technologie financière appropriée se traduit en un certain nombre de facteurs, à savoir des limites minimales faibles pour les transactions et les soldes des comptes de dépôts, des frais d'ouverture et d'utilisation des comptes compatibles avec la modicité des dépôts, l'emplacement de l'institution dans un lieu convenant à la population rurale, des horaires d'ouverture et de fermeture conformes au mode de vie rurale, et enfin des taux d'intérêt attrayants sur les comptes de dépôt.

Les résultats positifs obtenus par l'expérience de la Syndicate Bank du South Kanana District dans la province de Karnatak en Inde illustre l'application de certains aspects mentionnés plus haut (Chandavarkar, 1980). La Syndicate Bank sert les petits épargnants par le biais d'un système connu sous le nom de Plan de dépôt Pygmy. Au titre de ce plan de petits dépôts d'une roupie ou davantage sont collectés journalièrement au domicile des petits déposants. La banque a recours à des agents de terrain, appelés collecteurs Pygmy et rétribués moyennant une commission, pour recueillir ces dépôts. Ceux-ci échoient au bout de sept ans ce qui montre que la Banque met en évidence la priorité de la sécurité sur la liquidité et la commodité offertes par le système de collecte. Il est possible de retirer les fonds avant l'échéance moyennant le paiement d'une pénalité; en outre, on peut les convertir en dépôt fixe. Le facteur commodité semble également avoir une incidence sur la décision d'offrir pour les dépôts Pygmy un taux d'intérêt inférieur à celui payé sur les dépôts d'épargne ordinaires.

Les considérations dont a probablement tenu compte à cet égard portent sur les coûts administratifs relativement plus élevés comparés à de si petites épargnes, et l'absence d'autres occasions de placement (due à la modicité des montants engagés).

Le succès du Plan de dépôt Pygmy est mis en évidence par le fait que ces petits dépôts (jusqu'à Rs 1 500) représentent environ 90 pour cent de la totalité des comptes de dépôts tenus par la banque. La Syndicate Bank octroie également des crédits aux petites entreprises ruraleset à d'autres petits emprunteurs pour un montant allant jusqu'à Rs 10 000. Ces petits prêts constituent environ 18 pour cent des prêts totaux par rapport à la moyenne de 10 pour cent de l'ensemble des banques.

27/ Dans les premiers temps il s'agira essentiellement de comptes (de dépôt) d'épargne.

Le système de la Syndicate Bank d'encourager la détention de petits dépôts pendant de longues périodes et d'imposer des pénalités pour les retraits anticipés souligne un autre aspect de la mobilisation des épargnes qui a, malheureusement, été fortement négligé dans la littérature, à savoir l'épargne contractuelle.[28/] Les épargnes contractuelles constituent un élément important du processus de développement financier car leur échéance à long terme facilite le financement d'investissements à long terme. Les rares exemples empiriques disponibles indiquent que, là où d'autres formes d'épargnes sont interchangeables et qu'une augmentation de l'une porte à un une diminution de l'autre, avec un faible accroissement de l'épargne totale, les épargnes contractuelles et les autres formes d'épargne sont difficilement interchangeables (Joshi, 1970). Il en résulte qu'une augmentation de l'épargne contractuelle porterait à une augmentation de la totalité de l'épargne. Ce qu'il faut dès lors c'est mettre au point les instruments financiers contractuels qui tiennent compte du caractère saisonnier des revenus ruraux, de l'ampleur rédute de leur flux et de l'importance d'une gestion des liquidités dans le contexte rural. C'est là un domaine de la recherche et du développement du marché rural financier qui est très riche en promesses.

La mobilisation des épargnes peut également avoir lieu, comme on l'a vu plus haut, lorqu'un service de commercialisation est lié à un service de dépôt, de sorte que le vendeur est autorisé à deposer la recette de ses ventes et à ne retirer que les sommes dont il a besoin. Bien que ce système soit normalement associé aux coopératives à buts multiples, il n'est pas nécessairement limité à cette forme institutionnelle. En fait, la même institution pourrait ne pas s'occuper des deux services; tel est le cas lorsqu'une compagnie de commercialisation ou une coopérative dépose les recettes des ventes dans une banque commerciale pour le compte du vendeur. Compte tenu du facteur commodité, ce système aurait l'avantage d'encourager les populations rurales à faire de l'usage de la banque une habitude et d'éliminer les responsabilités administratives et comptables imposées à l'agent de commercialisation par les services de dépôt.

Un autre système de créer des épargnes rurales est d'encourager les emprunteurs potentiels à constituer et alimenter un compte de dépôt facilitant de ce fait leur accès au crédit. Cette technique profite également au prêteur car elle permet de réduire les risques, le compte de dépôt pouvant jouer le rôle de garantie du prêt. En outre, grâce à la vision des deux côtés du marché financier rural, le prêteur pourra mieux évaluer son utilisation de la part de l'emprunteur individuel ainsi que les risques inhérents au crédit qui lui est octroyé. Enfin, le prêteur sera encouragé à utiliser sur place les épargnes rurales, réduisant ainsi la "tendance urbaine" du système financier de maints pays en développement.[29/]

Taux d'intérêt

Il règne encore un désaccord profond en ce qui concerne l'incidence des taux d'intérêt sur le volume de l'épargne et de l'investissement. Une étude détaillée des effets produits par les taux d'intérêt dépasserait l'objectif de cet article, mais il pourrait être utile d'en mentionner certains:

a) alors que les taux d'intérêt ont une influence discutable sur le volume total de l'épargne, il existe des preuves empiriques qu'ils affectent la forme sous laquelle l'épargne est détenue. Des taux d'intérêt négatifs réels[30/] encouragent la détention d'épargnes sous forme de biens immobiliers, bijoux et autres abris contre l'inflation. En revanche, des taux d'intérêts positifs augmentent le montant des épargnes détenues sous forme de liquide et, de ce fait, accroissent le volume des fonds à investir;

b) en même temps, lorsque le marché financier n'est que médiocrement développé (tel le marché financier rural de maints pays en développement) la convenance et la sécurité semblent jouer un rôle plus important que les taux d'intérêt aux fins d'attirer les épargnes financières;

28/ Les épargnes contractuelles sont des épargnes à long terme qui comportent un engagement continu de la part de l'épargnant. Les assurances, les fonds de prévoyance et les contributions au fonds de retraite en sont des exemples.

29/ cf. Chandavarkar (1980). Le terme "tendance urbaine" désigne ici le phénomène du transfert des épargnes réalisées en zones rurales vers les zones urbaines où les taux de rentabilité du capital sont plus élevés.

30/ C'est-à-dire les taux d'intérêt ajustés en fonction de l'inflation.

c) malgré l'opinion contraire exprimée par bien des décideurs, la demande de crédit rural est davantage fonction de la facilité d'accès que du coût. La persistance du secteur informel, en dépit de ses taux d'intérêt usuraires, en est un témoignage;[31/]

d) de faibles taux d'intérêt sur les crédits, quand bien même ils encourageraient un niveau plus élevé d'investissement désiré, pourraient en fait réduire l'investissement effectif, en raison des effets négatifs sur le crédit disponible (FMI, 1983). En outre, de faibles taux d'intérêt sur les prêts ont d'une part une influence fâcheuse sur l'efficacité de la répartition des ressources du système financier, et de l'autre des répercussions sur la productivité de l'investissement. Notamment, les faibles taux d'intérêt encouragent l'emploi de techniques à haute intensité de capital, réduisant de ce fait les possibilités de création d'emplois de l'investissement.

Les effets négatifs des faibles taux d'intérêt et leur usage répandu dans de nombreux petits programmes industriels (et agricoles) mal réussis ont souvent porté à croire que l'élimination de contrôles administratifs sur ces taux (ce qui les laisserait monter à des niveaux de risque) devrait constituer une solution de rechange à l'amélioration de la performance desdits programmes. Alors que cette approche pourrait avoir une valeur théorique, elle n'est guère réalisable dans la pratique eu égard aux niveaux que devraient atteindre les taux d'intérêt. Cette situation naît des risques élevés associés au financement des petites entreprises ruralesqui, à leur tour, sont liés à l'inaptitude des institutions de financement, dans les premiers stades de leur développement du moins, de distinguer entre les emprunteurs de confiance (risques faibles) et les mauvais emprunteurs (risques élevés). En fait, il est probable que telle serait l'importance des risques encourus en finançant les petites entreprises ruralesqu'elle excluerait totalement les possibilités de leur accorder des crédits car le taux d'intérêt correspondant au niveau des risques perçus serait si élevé qu'il "annulerait tout intérêt de la part de l'institution à satisfaire la demande".[32/] Tout d'abord, les institutions pourraient estimer improbable l'existence de projets disposés à supporter des taux d'intérêt aussi élevés et, deuxièmement, ces mêmes taux d'intérêt auraient tendance à attirer les investissement à risque plus élevé et, de ce fait, à décourager ceux qui auraient été viables mais plus modestes.

Dès lors, l'élimination de contrôles administratifs sur les taux d'intérêt pourrait porter dans la pratique à une réduction pour les petites entreprises ruralesdes crédits disponibles. Ainsi des taux d'intérêt avantageux demeuraient une composante temporaire du financement des petites entreprises rurales. Mais combien avantageux devraient être ces taux ou, plus précisément, quel pourrait être un taux d'intérêt approprié pour ces petits emprunteurs? Il est incontestable qu'il devrait être positif en termes réels.[33/] Et, dans la mesure où, en même temps que les institutions de financement améliorent leurs procédures d'évaluation des demandes des petites entreprises rurales, les risques liés à leur financement finiraient par diminuer et égaler ceux associés aux gros emprunteurs établis, on pourrait fort bien choisir comme point de départ les taux d'intérêt appliqués à ces derniers. On aurait en outre l'avantage d'éviter les problèmes politiques qu'entraîneraient de fortes différences de taux d'intérêt entre grands et petits emprunteurs. Il importe toutefois de reconnaître qu'il s'agirait encore de taux de faveur et, pour que les institutions acceptent de financer les petites entreprises rurales, elles devraient soit être publiques soit bénéficier de stimulants appropriés tels que des plans de garantie du crédit.

Diversité institutionnelle et techniques financières

Un marché financier rural sert d'intermédiaire entre une grande variété d'individus et d'organismes ayant des besoins de services financiers différents. La diversité des demandes appelle une diversité des structures institutionnelles si l'on veut servir réellement et efficacement tous les acteurs en jeu. Cependant, très souvent tant les décideurs que les planificateurs et les chercheurs s'emploient à imaginer la structure institutionnelle idéale.

31/ Iqbal (1983) fournit des données empiriques montrant que les taux d'intérêt affectent davantage les demandes de crédit des gros emprunteurs que des petits, et suggère que des taux plus élevés amélioreraient l'efficacité de la répartition des ressources du crédit formel et renforcerait la participation des petits agriculteurs au marché du crédit.

32/ Anderson (1982) dont une grande part de cette analyse s'est inspirée.

33/ Bien que des taux réels puissent devenir négatifs au cours de brèves périodes d'ajustement sans provoquer d'effets fâcheux.

L'approche que cet article se propose d'illustrer s'éloigne de la recherche de l'institution unique qui répond à tous les besoins pour se concentrer sur les moyens d'améliorer l'efficacité globale des marchés financiers ruraux (Argyle, 1983). L'un des moyens de réaliser cet objectif est de promouvoir activement la diversité et la compétitivité institutionnelle.

Dans de nombreux pays en développement, le secteur informel est fortement dédaigné par les décideurs. Cette attitude est suscitée par la conviction que les taux d'intérêt appliqués dans le secteur informel sont abusifs, que les crédits informels n'ont aucun impact sur le développement et que les opérateurs du secteur informel sont incapables d'étendre et d'améliorer leurs services pour les rendre compatibles avec les besoins d'une économie rurale en expansion (von Pischke et al, 1983).

Néanmoins, la taille et la persistance du secteur informel reflète "sa force inhérente et sa justification économique" (Chandavarkar, 1985); en outre, malgré ses limitations, ce secteur joue un rôle important dans le marché financier rural. Plutôt que de tenter de le remplacer, il serait plus rationnel de faire en sorte que les institutions financières formelles œuvrant en milieu rural adoptent certaines des pratiques du secteur informel telles que de faibles coûts de transaction, des procédures de crédit plus souples et l'exigence minimale de biens de garantie.

Un exemple intéressant de la manière dont ces principes peuvent être appliqués est fourni par le Projet de la Banque Grameen au Bangladesh (Sadeque, 1986). Dans ce projet qui est géré par la Bangladesh Central Bank, les fonds sont mis, par le biais des branches rurales des banques commerciales gouvernementales, à la disposition d'individus appartenant à la catégorie des "sans terre" et, partant, n'ayant pas ou pratiquement pas les moyens d'accéder au crédit institutionnel.[34/] Les fonds du projet sont destinés spécifiquement à pourvoir ces groupes défavorisés de crédit institutionnel en vue de les aider à s'engager dans des activités autonomes qui ne sont pas forcément agricoles. L'accès aux fonds du projet commence par l'association de ces emprunteurs éventuels en un groupe formé normalement de cinq personnes d'un niveau économique semblable auxquelles le personnel du projet explique le fonctionnement du plan.

Une fois que le groupe a été approuvé on désigne deux bénéficiaires du crédit; les autres membres du groupe ne pourront jouir du même privilège que si les deux premiers ont remboursé leur prêt dans les délais établis. Ce système n'est pas aussi complexe qu'il puisse sembler car le remboursement des prêts s'effectue à la semaine; il a de plus l'avantage d'encourager chez l'emprunteur la régularité des paiements grâce à la pression exercée par ses pairs. En outre, au cours de réunions hebdomadaires, auxquelles assistent également des membres du personnel du projet, tous les participants peuvent exprimer leur opinion vis-à-vis de la concession des crédits. Détail important, aucun bien de garantie n'est requis et les procédures d'obtention du crédit sont relativement simples et ne comportent que des retards minimaux. Un élément significatif de cette approche est l'établissement et le maintien de rapports avec les clients (tous les bureaux du projet Grameen sont situés dans des villages ruraux et ont un siège soit indépendant soit dans une filiale d'une banque commerciale). La promotion, représente un autre aspect important du système. Les coûts administratifs des prêts et du personnel du projet sont à la charge des banques commerciales participant au projet.[35/]

Un autre aspect important du Projet Grameen est la composante mobilisation des épargnes. A chaque membre d'un groupe il est demandé de verser un minimum de 1 taka [36/] par semaine en tant qu'épargne personnelle. En outre, cinq pour cent du montant du prêt sont déduits comme "impôt de groupe" et déposé avec les économies personnelles dans un compte collectif portant intérêt. Les membres du groupe peuvent emprunter des sommes de ce fonds collectif avec l'assentiment des autres membres, pour quelque motif que ce soit. Enfin, 50 pour cent des intérêts payés par chaque emprunteur sont versés à un fonds d'urgence comme garantie contre les défauts de remboursement, la faillite de l'entreprise ou toute autre circonstance imprévisible.

Le succès du Projet Grameen est illustré par un certain nombre de statistiques. Entre sa création en 1979 et le mois de juin 1983, le nombre de groupes a atteint 8 844 avec 34 922 emprunteurs. Le montant total des prêts s'est élevé à environ 132 millions de taka. Les taux de remboursement ont

---

34/ C'est-à-dire dont les avoirs familiaux ne dépassent pas la valeur d'une acre de terrain de qualité moyenne.

35/ Dans le document dont cet article a été tiré, le taux d'intérêt sur l'emprunt s'élevait à 13% mais aucune indication n'a été fournie sur les coûts à charge des banques commerciales ni a-t-il été précisé si un bénéfice net a été obtenu des fonds.

36/ 1 $ E.U. = 15 taka.

dépassé 90 pour cent (99% en 1982) ce qui est assez remarquable étant donné l'absence de biens de garantie. Il est difficile de prévoir à ce stade la durée de cette performance exceptionnelle et la reproductibilité du projet dans d'autres pays. Il n'en demeure pas moins que l'expérience du projet de la Banque Grameen démontre comment des techniques financières bein conçues, qui englobent certains aspects du secteur financier informel, peuvent améliorer sensiblement l'accès aux services financiers institutionnels des populations rurales qui s'en étaient vu exclure.

Plans de garantie du crédit

Il a été reconnu que les risques associés aux prêts accordés aux petites entreprises ruralesconstituent l'un des obstacles majeurs à l'engagement des banques commerciales privées. Des techniques permettant de réduire ces risques devraient stimuler les banques commerciales à exploiter les occasions de marché offertes par la demande des petites entreprises rurales. L'une de ces techniques est le plan de garantie du crédit. Ainsi que son nom l'indique, l'objectif fondamental de ce plan est de transférer la totalité ou une part des risques inhérents au crédit de l'emprunteur à un tiers, réduisant ou éliminant par là même le besoin de biens de garantie. Ces plans ont été mis en œuvre dans de nombreux pays en développement et les résultats obtenus ont été variables.

Un plan de garantie du crédit peut être établi par la constitution d'un fonds par le gouvernement dans une institution financière publique (par exemple la banque centrale) et son autorisation à garantir des prêts octroyés aux petites entreprises ruralespar des institutions financières participantes. L'institution de prêt peut payer les frais relatifs à la garantie et les passer à l'emprunteur sous forme d'un taux d'intérêt plus élevé. L'un des désavantages du système réside dans le fait que l'institution financière n'est pas incitée à perfectionner ses procédures de sélection en vue de diminuer l'incidence des risques, du moment que .les pertes peuvent être portées au débit de l'institut de garantie. (Anderson, 1982). On pourrait toutefois éviter cet inconvénient en ne garantissant qu'une partie de 1 emprunt, de façon à encourager les institutions participantes à réduire les pertes. En outre la probabilité qu'apparaisse ce "risque moral" dépend de la mesure où les frais de garantie sont proportionnels aux coûts en jeu.

Cependant dans de nombreux cas, le niveau des risques inhérents au financement des petites entreprises ruralespeut être si élevé, au début des opérations du moins, que le plan de garantie du crédit ne pourrait obtenir le remboursement du coût total de ses services sans une forme quelconque de subvention. Dans ce cas il existe un danger réel que le plan se transforme en une nouvelle occasion de subsides, compromettant par là même sa viabilité. L'un des moyens de surmonter ce problème est de mettre en œuvre un système à deux étages (von Stockhausen, 1983). Au premier étage une garantie est versée par le groupe d'emprunteurs qui forme une association et établit un fonds de garantie prélevé sur les sommes déposées par chaque membre en fonction du montant des crédits individuels.[37] Au second étage, l'Etat verse une garantie supplémentaire à l'association, normalement à un taux d'intérêt privilégié.

Ce système à deux étages présente de nombreux avantages. Tout d'abord, l'engagement même des emprunteurs réduit la probailité d'abus, dans la mesure où le caractère collectif de la garantie augmente la pression exercée par le groupe sur ceux qui ne s'acquitteraient pas de leur dette. En deuxième lieu, il est probable qu'au sein de l'association se trouvent des individus dotés des capacités techniques nécessaires pour évaluer les risques contenus dans la demande de garantie, du moment que les membres eux-mêmes pourraient être engagés dans des opérations semblables. Et troisièmement, la garantie supplémentaire réduit le risque et, partant, le coût qu'aurait à supporter l'association.

Contrôles sur le crédit

Ce terme générique est utilisé pour désigner une série de mesures adoptées par le gouvernement en vue d'exercer une influence sur la composition du portefeuille de crédits des banques commerciales. Dans le cadre du financement des petites entreprises rurales, le terme indique les moyens employés pour inciter les banques commerciales à augmenter leurs crédits à ce secteur. Deux types de mesures se rencontrent fréquemment:

a) <u>facilitations de réescompte</u>: la banque centrale offre un taux d'escompte préférentiel pour les prêts octroyés aux petites entreprises rurales. La justification de cette mesure réside dans le fait que la marge d'intérêts plus ample pouvant être obtenue sur les prêts prioritaires, par rapport aux autres prêts, encouragerait les banques commerciales à augmenter leurs crédits

---

37/ Le fonds d'urgence du Projet Grameen est un exemple d'un fonds de garantie collectif.

dans le domaine préféré. L'expérience enseigne que le mécanisme de réescompte à lui seul ne constitue pas d'ordinaire pour les banques commerciales une incitation suffisante et que pour obtenir leur adhésion il faudrait l'associer à un plan de garantie du crédit.

b) Réserves obligatoires diversifiées: selon cette formule les réserves obligatoires de la banque commerciale varieraient en fonction de la composition de son portefeuille de prêts. Les banques dont les portefeuilles contiennent un pourcentage ne serait-ce que minimal de prêts aux petites entreprises ruralessont autorisées à détenir une réserve inférieure à celle normalement exigée. De même que pour les facilitations de réescompte, les réserves obligatoires diversifiées, à moins qu'elles ne soient associées à des garanties de crédit, ne suffisent pas à déterminer des augmentations sensibles de prêts aux petites entreprises rurales.

Certains auteurs suggèrent que les contrôles sur le crédit sont des moyens fondamentalement inefficaces d'inciter les banques commerciales à octroyer des prêts à des secteurs hautement prioritaires.[38] Il est allégué que ces mécanismes imposent une taxe implicite aux institutions financières, portent à une redistribution des richesses qui pourrait être socialement néfaste et augmentent la pression de l'inflation. Tout en ne mettant en cause ni la logique économique de ces arguments ni la nature du secteur financier dans de nombreux pays en développement et ses composantes d'oligopole et de concentration, on peut sérieusement contester la mesure dans laquelle s'appliquent des analyses économiques fondées sur le concept d'un système bancaire développé et relativement compétitif. L'élimination pure et simple des contrôles ne provoque pas les réponses du marché que prévoient ces analyses.[39]

Crédit et assistance technique

L'une des raisons fondamentales des hauts risques inhérents à l'octroi de prêts aux petites entreprises est la difficulté d'obtenir des informations sur lesquelles formuler des évaluations. Il est très rare que les petites entreprises ruralestiennent une comptabilité ou des registres permettant à une institution financière de se faire une idée précise du fonctionnement de l'entreprise. Une aide technique visant l'amélioration du type et de la qualité de la documentation peut grandement faciliter aux petites entreprises ruralesl'accès au crédit et elle est considérée comme un facteur indispensable du financement de la petite industrie (Johnson, 1974).

L'assistance technique peut aller au-delà des conseils purs et simples sur la tenue des livres et la documentation nécessaire, et porter sur des domaines tels que la technologie appropriée, l'organisation et la gestion, l'approvisionnement en matières premières et la commercialisation. Ces services peuvent jouer un rôle important dans l'élimination de maintes contraintes affectant le développement des petites entreprises ruraleset porter même à un accroissement de la demande de crédit.

La question de savoir si l'assistance technique devrait être dispensée par une institution de financement ou si une institution indépendante devrait s'en charger (Banque mondiale, 1978a) a fait l'objet de plusieurs débats. Des avantages et des inconvénients existent dans les deux systèmes:

a) la fourniture d'assistance technique par l'intermédiaire financier peut assurer une certaine mesure de coordination;

b) en même temps l'objectivité de la fonction d'évaluation du prêt pourrait être compromise, et le contrôle du crédit et les activités de collecte risquent de diluer l'efficacité de la fonction d'assistance technique;

c) le coût élevé de l'assistance technique peut gravement miner la viabilité financière de l'institution de financement;

d) le recours à une institution d'assistance technique indépendante peut susciter des frictions entre celle-ci et l'organisme de financement et se solder par une manque de coordination entre le financement et l'aide technique.

38/ cf. notamment Johnson, 1974.

39/ cf. Galbis (1986) pour une analyse pertinente de l'effet que peuvent avoir ces rigidités structurelles dans les secteurs financiers sur des essais de réformes financières.

Compte tenu de ces considérations, le succès d'un système organisationnel est subordonné aux facteurs suivants:

a) assistance technique pour l'amélioration de la documentation fournie par l'intermédiaire financier lui-même. Ce type d'aide est, en fait, une composante logique de la fonction de contrôle du crédit de l'institution;

b) recours à une organisation d'assistance technique indépendante pour les services consultatifs plus complexes tout en coordonnant étroitement ces activités avec l'organisme financier. Pour ce faire l'institution de financement pourra mettre un service d'orientation à la disposition de l'organisme d'assistance technique (Anderson, 1982).

Mais quel que soit le système organisationnel adopté pour la fourniture de crédit et d'assistance technique, il importera que les coûts des deux services soient clairement distincts. Cela facilitera l'identification des coûts du crédit et permettra de définir clairement la subvention se rapportant à la composante assistance technique et, partant, de l'évaluer en termes de coûts/avantages.

Une autre question liée aux précédentes est la manière dont est dispensée l'aide. L'expérience suggère que des plans d'assistance technique portant sur une seule industrie tendent à donner de meilleurs résultats que des plans d'appui généraux (Banque mondiale, 1978a). La méthode portant sur une seule industrie n'est, cependant, réalisable que s'il y a une forte concentration de petites entreprises ruralesdans le même groupe industriel et qu'elles opèrent dans une zone bien définie. Une diversité et une dispersion géographique trop pronocées rendraient les plans pour une seule industrie extrêmement coûteux et impraticables.

Quelques applications aux petites entreprises ruralesforestières

Beaucoup de ce qui vient d'être dit sur les moyens d'améliorer l'accès des petites entreprises rurales au crédit pourrait s'appliquer aux petites entreprises de traitement des produits forestiers. Il existe toutefois des caractéristiques propres aux entreprises forestières qui méritent d'être examinées séparément:

a) le capital d'exploitation est une exigence importante pour la plupart des petites entreprises ruraleset l'est peut-être encore davantage pour les petites industries forestières. En effet, pour l'entreprise forestière de type familial, il pourrait représenter l'investissement tout entier. En outre, les besoins cruciaux de capital d'exploitation seront affectés par le caractère saisonnier du flux des revenus ruraux. Les institutions de financement pour le développement et autres institutions financières qui cherchent à stimuler l'expansion des petites entreprises ruralesforestières devront tenir compte de ces facteurs si elles veulent que leurs programmes réussissent;

b) certaines activités forestières de transformation se prêtent aisément à des formes d'organisation collective ou coopérative. Ainsi une coopérative d'opérations d'exploitation et de sciage appartenant à de petits fabricants de meubles ruraux peut les aider considérablement à résoudre leur problème d'approvisionnement en matières premières et faciliter l'octroi de crédit pour leur capital d'exploitation (par exemple si une institution de financement pour le développement appuie la concession d'un crédit commercial par la scierie à ses membres). De cette manière l'institution de financement évite de devoir négocier avec un grand nombre d'emprunteurs; en outre la coopérative est mieux placée pour contrôler la situation des dettes actives. Ce type de coopérative peut également faciliter les plans d'aide technique à un seul groupe industriel mentionnés ci-dessus;

c) le rôle vital que joue la forêt dans la conservation de l'environnement devra être mis en relief dans tous les programmes visant à encourager le développement des petites entreprises forestières. Ceci comporte la nécessité d'une assistance technique bien dirigée et d'une étroite coordination entre les institutions financières, les organismes d'appui technique et les services forestiers gouvernementaux;

d) l'importance d'une politique agricole et industrielle globale portant sur le développement des petites entreprises ruralesa été soulignée plus haut. Dans le cas des petites entreprises forestières, ce qui importe également c'est une politique forestière. Notamment, des politiques visant le reboisement et l'agroforesterie, et le type de technologie de rechange préconisé pour les activités forestières industrielles auraient une incidence sur la nature et le

caractère des petites activités de transformation susceptibles d'être développées. Là aussi, la législation forestière aurait un rôle important à jouer aux fins d'encourager les petites entreprises rurales. Dans de nombreux pays en développement, la structure du code forestier remonte au siècle dernier, à une époque où les connaissances scientifiques sur la mise en valeur et l'exploitation des forêts étaient bien plus élémentaires.

Tronçonnage de grumes pour les constructions rurales en Jamaïque

Résumé et conclusions

Le rôle et l'importance des petites industries dans le processus du développement économique ont été reconnus universellement. Presque sans exception les gouvernements des pays en développement ont mis au point des programmes d'appui spéciaux visant à encourager la croissance et le développement des petites entreprises rurales. Une composante importante de beaucoup de ces programmes est la concession de prêts à des taux d'intérêt privilégiés. Mais le crédit n'est qu'un seul élément parmi les milliers de facteurs influençant l'environnement où opèrent les petites entreprises ruraleset on ne peut prétendre qu'il puisse à lui seul déclencher le type et le niveau de réponse souhaitée. Les politiques gouvernementales relatives aux prix, au développement agricole, aux stimulants industriels et, dans le cas des petites entreprises ruralesforestières, à la mise en valeur et à la législation forestières détermineront la vigueur avec laquelle le secteur des petites industries se développera.

L'accès des petites entreprises rurales au crédit formel (institutionnel) est très restreint, quand bien même des programmes de crédit spéciaux seraient conçus pour les aider. Dès lors, la plupart des petites entreprises rurales dépendent d'épargnes personneles et/ou du secteur informel pour satisfaire leurs besoins de financement. Les actions visant à faciliter l'accès au crédit des petites entreprises rurales, au lieu de se concentrer (comme cela a été fait dans la plupart des cas) sur la mise au point de projets spécifiques, devraient adopter une approche plus holistique et s'attacher à améliorer le fonctionnement global du marché financier rural. La raison pour laquelle tant de programmes de crédit se sont soldés par des échecs est à rechercher dans le manque de compréhension de la complexité et de la diversité de ce marché.

Une meilleure performance du marché rural financier appelle des mesures visant à intensifier la mobilisation des épargnes rurales, à augmenter la compétitivité et la diversité institutionnelle des marchés financiers ruraux et à encourager l'emploi d'une technologie financière innovatrice adaptée au milieu rural. Notamment, le secteur financier formel devra assimiler certaines des caractéristiques positives du secteur informel, telles que des coûts de transaction faibles, des demandes limitées de biens de garantie et des procédures plus simples. Les quelques expériences réussies dans ce domaine illustrent l'efficacité de cette méthode.

L'usage répandu de taux d'intérêt réels négatifs sur les marchés financiers ruraux a eu de fortes répercussions sur l'efficacité de la répartition des ressources. Mais l'élimination pure et simple des contrôles sur les taux d'intérêt ne portera pas à une augmentation de la disponibilité d'argent pour les petites entreprises rurales. En fait elle pourrait conduire à une réduction. Néanmoins, il est probable que tout programme de financement en faveur des petites entreprises ruralescomporte des taux d'intérêt privilégiés mais ils devront être positifs en termes réels et au moins égaux à ceux appliqués aux gros emprunteurs établis à faible risque. Il sera nécessaire aux fins d'encourager les institutions financières privées à prêter aux petites entreprises ruralesde mettre au point un mécanisme quel qu'il soit de garantie, compte tenu des risques en jeu. Les facilitations de réescompte et autres contrôles sur le crédit, appliquées dans le cadre du marché financier rural et appuyés par des plans de garantie du crédit, constituent également des incitations utiles.

L'aide technique (en tant qu'élément de la fonction d'évaluation du prêt et de contrôle du crédit d'une part, et comme composante de services consultatifs plus complexes portant sur des aspects techniques, organisationnels et de commercialisation de l'autre) représente un facteur indispensable de financement des petites entreprises rurales. Il faudra toutefois étudier avec soin la façon dont cette aide est dispensée afin d'éviter toute possibilité de conflit et en assurer l'efficacité. Il conviendra également de faire bien clairement la distinction entre les coûts de l'aide et ceux du financement.

Bibliographie (Brunton)

Abbot, G.J.,
1978 "National Saving and Financing Development in Asian Development Countries," Asian Development Review, 2,2, 1-22.

Adams, D.W.,
1978 "Mobilizing Household Savings through Rural Financial Markets," Economic Development and Cultural Change, 26, 2 (avril), 547-60.

Anderson, D.,
1982 "Industry in Developing Countries: Some Issues," Washington, D.C.: World Bank Staff Working Paper No. 518.

Argyle, D.B.,
1983 "Development Assistance, National Policies, and Lender Type and Performance," in Rural Financial Markets in Developing Countries: Their Use and Abuse, J.D. Von Pischke, D.W. Adams and G. Donald, eds., Baltimore and London: Johns Hopkins University Press, 330-35.

Bourne, C.,
1986 "Current Theories in Development Banking in Small Economies," (Mimeo). Paper presented at the Caribbean Agricultural Credit Assiciation (CACRA) Senior Management Workshop, Barbados; (26-30 mai).

Chandavarkar, A.G.
1980 "Impact of Monetization and Commercialization of the Subsistence Sector on Savings and Credit in Rural Areas," (Mimeo). Internation Symposium of the Mobilization of Personal Savings in Developing Countries, Kingston, Jamaica.

Chandavarkar, A.G.,
1985 "The Non-Institutional Financial Sectors in Developing Countries: Macroeconomic Implications for Savings Policies," Savings and Development, 9,2, 129-41.

FAO.,
1985 "The Contribution of Small-Scale Forest-Based Processing Enterprises to Rural Non-Farm Employment and Income in Selected Developing Countries," (Polycopié). (Tiré de l'ouvrage de Yacob Fisseha). Organisation des Nations Unies pour l'alimentation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Rome.

Galbis, V.,
1986 'Financial Sector Liberalization Under Oligopolistic Conditions and a Bank Holding Company Structure," Savings and Development, 10, 2, 117-141.

Green, G.J.B.,
1970 "The Role of Commercial Banking in Agriculture," Change in Agriculture, A.H. Bunting, ed., Londres: Duckworth, 515-24.

Ho, S.P.S.,
1986 "The Asian Experience in RURAL Nonagricultural DEVELOPMENT AND ITS Relevance for China," Washington, D.C.: World Bank Staff Working Paper No. 757.

Hoselitz, B.F.,
1959 "Small Industry in Developing Countries," Journal of Economic History, 19. Reprinted in Development Economics and Policy: Readings., I. Livingston, ed., London: Allen and Unwin.

Iqbal, F.,
1983 "The Demands for Funds by Agricultural Households: Evidence from Rural India," Journal of Development Studies, 20, 1 (octobre), 68-85.

Illy, M.F.,
1983 "How to Build in the Germs of Failure: Credit Cooperatives in French Cameroon," Rural Africana, 2, 57-67. Reprinted in Rural Financial Markets in Developing Countries: Their Use and Abuse, G.J.D. Von Pischke, D.W. Adams and G. Donald, eds, Baltimore and London: Johns Hopkins University Press, 296-301.

IMF (International Monetary Fund).,
1983 "Interest Rate Policies in Developing Countries," Washington, D.C. Occasional Paper No. 22.

Johnson, O.E.G.,
1974 "Credit Controls as Instruments of Development Policy in the Light of Economic Theory," Journal of Money, Credit and Banking, 6-1 (février), 85-99.

Joshi, M.,
1970 "The Role of Contractual Savings in Mobilization of Savings," IBRD, Economic Department Working Paper No. 80.

Kilby, P., Liedholm. C. et Meyer, R.,
1984 "Circulating Capital and Nonfarm Enterprises," in Undermining Rural Development with Cheap Credit, D.W. Adams, D.M. Graham and J.D. Von Pischke, eds., Boulder, Colorado: Westview Press.

Ladman, J.,
1984 "Loan Transaction Costs, Credit Rationing and Market Structure: The Case of Bolivia." in Undermining Rural Develoment with Cheap Credit, D.W. Adams, D.H. Graham and J.D. Von Pischke, eds., Boulder, Colorado: Westview Press.

Meyer, R.L.,
1980 "Financing Rural Nonfarm Enterprises in Low-income Countries," Development Digest, (juillet), 92-100.

Nylart, J.D.,
1967 A Global Directory of Development Finance Institutions Development Centre for OECD: Paris.

Ong, M.L., Adams, D.W. and Singh, I.J.,
1976 "Voluntary Rural Savings Capacities in Taiwan, 1960-70," American Journal of Agricultural Economics, 58, 3 (août), 578-81.

Patrick, H.T.,
1966 "Financial Development and Economic Growth in Developing Countries," Economic Development and Cultural Change, 14, 2 (janvier), 174-89.

Robert, B.L. Jr.,
1966 "Agricultural Credit Cooperatives, Rural Development, and Agrarian Politics in Madras, 1893-1937," Indian Economic and Social History Review, 16, 2, 163-84. Reprinted in Rural-Financial Markets in Developing Countries: Their Use and Abuse., J.D. Von Pischke, D.W. Adams and G. Donald, eds., Baltimore and London: Johns Hopkins University Press, 354-62.

Sadeque, S.,
1986 "The Rural Financial Market and the Grameen Bank Project in Bangladesh: An Experiment Involving Rural Poor and Women in Credit Operations," Savings and Development, 10, 2, 181-96.

Sinha, S.,
1983 Planning for Rural Industrialization: A Review of Developing Country Programmes, The Intermediate Technology Development Group, Occasional Papers 8.

Staley, E. et Morse, R.,
1965 "Modern Small-Scale Industry For Developing Countries", New York: McGraw-Hill.

Steel, W.F. et Takagi, Y.,
1983 "Small Enterprise Development and the Employment-Output Trade Off," Oxford Economic Papers, 35, 3 (novembre), 423-46.

Vasiliades, K.C.,
1985 "Small-Scale Industry: An Integrated View and Policy Implications," International Journal of Development Banking, 3, 2 (juillet), 3-12.

Von Pischke, J.D.,
1978 "Towards an Operational Approach to Savings for Rural Developers," Savings and Development, 2, 1, 43-55.

Von Pischke, J.D.,
1981 "Comparative Evaluation of Financial Institutions from a Rural Development Perspective," (Polycopié) The Economic Development Institute.

Von Pischke, J.D. et Adams D.W.,
1980 "Fungibility and The Design and Evaluation of Agricultural Credit Projects," American Journal of Agricultural Economics, 62, 4 (novembre) 719-26.

Vin Pischke, J.D., Adams, D.W. et Donald, G., eds.,
1983 "Rural Financial Markets in Developing Countries: Their Use and Abuse, Baltimore and London: John Hopkins University Pres Part 1, 1-13.

Von Stockhausen, J.,
1983 "Guarantee Funds and the Provision of Capital in the Self Help Sphere," in Rural Financial Markets in Developing Countries: Their Use and Abuse, J.D. Von Pischke, D.W. Adams and G. Donald, eds., Baltimore and London: John Hopkins University Press, 169-73.

World Bank,
1977 "Development Issues in Rural Non-Farm Employment", 1977 Washington, D.C., Report No. 1577 (avril).

World Bank,
1978a "Employment and Development of Small Enterprises", Washington, D.C., Sector Policy Paper (février).

World Bank,
1978b "Rural Enterprise and Non-Farm Employment", Washington, D.C., A World Bank Paper (janvier).

World Bank,
1985 "World Development Report 1985", New York: Oxford University Press.

Youngjohns, B.J.,
1982 "Cooperatives and Credit: A Re-examination," Development Digest, 3-9.

Développer et promouvoir la technologie et les aptitudes techniques dans les petites entreprises rurales de fabrication

par

M.S.S. El-Namaki
Directeur, RVB Delft
(Research Institute for Management Science)
Pays-Bas

Le problème

Il existe une croyance très répandue, confirmée par des études de cas menées dans des pays en développement, selon laquelle la petite industrie représenterait un modèle idéal de croissance économique si elle parvenait à surmonter un certain nombre de problèmes structurels et assumait un véritable rôle de politique industrielle. La Banque mondiale, l'ONUDI, l'OIT et une multitude de groupes de recherche ont analysé quelques-uns de ces problèmes et sont arrivés à la conclusion que se secteur souffre d'une pénurie d'aptitudes à la gestion et d'intrants technologiques. Cette carence d'aptitudes à la gestion et la fragilité de la base technique se sont traduits immanquablement par un taux elevé de mortalité des entreprises dans tous les pays en développement où cette recherche et d'autres ont été menées.

Le présent article examinera par conséquent quatre domaines spécifiques:

a) les caractéristiques technologiques de la petite industrie dans un certain nombre de pays en développement, notamment en Afrique et en Asie;

b) des problèmes technologiques propres au secteur communément identifiés dans les pays susmentionnés;

c) différentes approches proposées pour résoudre le problème du développement et du transfert de technologie ainsi que la création d'aptitudes à la gestion au sein du secteur;

d) une évaluation de la situation et une estimation des efforts supplémentaires nécessaires dans ce domaine.

L'approche est axée sur l'observation et tient compte en premier lieu des résultats de la recherche contemporaine sur la petite industrie en général et le développement et le transfert technologiques en particulier. L'expérience personnelle et institutionnelle de l'auteur vis-à-vis de ces problèmes ont, naturellement, complété cette analyse.

Il convient de souligner toutefois certaines limitations. Il est fort difficile de définir de manière précise la petite industrie et le risque de s'écarter de l'objectif visé est inévitable. Cet ouvrage a donc couvert une domaine assez vaste, partant des petites unités proches du secteur informel pour aboutir aux entreprises bien structurées et relativement adultes.

La littérature traitant de la gestion et de la technologie dans le secteur, en revanche, est abondante mais porte sur des lieux communs tels que la mauvaise gestion, l'inertie de l'esprit d'entreprise, l'hostilité du milieu, etc. et l'analyse des problèmes techniques du secteur y est plus implicite qu'explicite. Cet article s'est donc proposé de séparer clairement les deux questions, et de traiter chacune d'elle comme un problème distinct au sein d'un seul vaste cadre.

Centrer le problème s'est avéré encore plus difficile vu la pénurie d'information sur les entreprises de traitement des produits forestiers en général et celles des pays en développement en particulier. L'étude a donc été fondée sur une gamme plus étendue de petites industries, les entreprises forestières étant mentionnées chaque fois que l'information les concernant était suffisamment étoffée et fiable.

Caractéristiques technologiques de la petite industrie dans les pays en développement

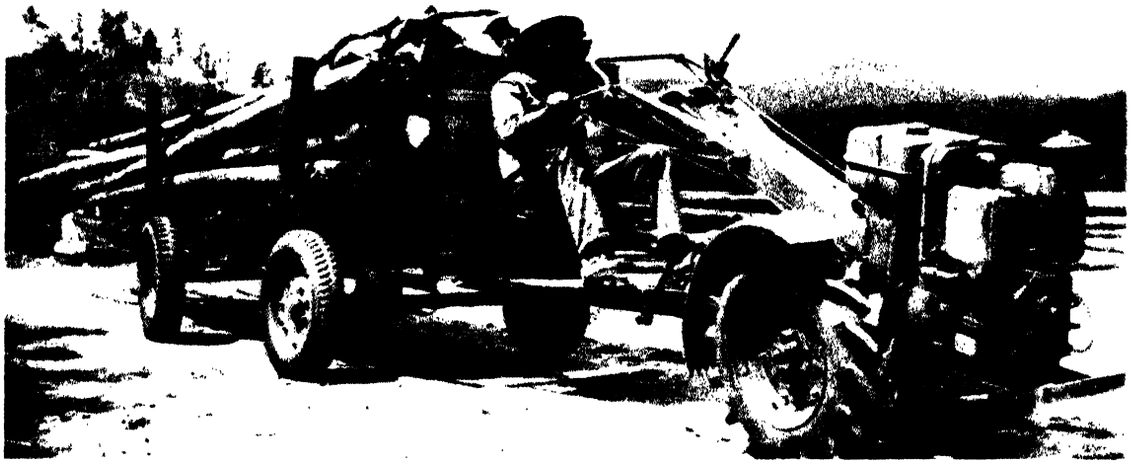
Selon l'auteur on pourrait évaluer les caractéristiques technologiques de la petite industrie dans les pays en développement en fonction de six variables spécifiques: a) les économies d'échelle, b) la base technologique; c) la diversité technologique; d) la base infrastructurelle; e) l'apprentissage; f) les différences entre industries; g) l'intensité de la main-d'œuvre; h) la structure des liaisons. La liste est loin d'être exhaustive mais elle offre une vision aussi complète que possible des différents facteurs qui déterminent les caractéristiques technologiques du secteur. Nous allons maintenant examiner de près chacune de ces variables.

Les économies d'échelle

Les petites unités industrielles sont par définition des opérations de fabrication à échelle limitée qui ne démontrent que de manière sélective l'impact typique de la taille sur la prouctivité et le rendement. Elles apparaissent et persistent dans des industries où les économies d'échelle sont relativement insignifiantes ou sont associées à de faibles niveaux d'emploi et d'investissement. En revanche elles tendent à diminuer lorsque les économies d'échelle prennent de l'importance. Vaincre la barrière de la taille est, en fait, pour le petit entrepreneur industriel un signe de succès.

L'expérience de la Corée et de Taiwan (Ho, 1980) pourrait aider à définir d'une part ce qui pourrait être considéré pour différentes industries comme la taille minimale qui puisse avoir une unité sans que soit compromise son efficacité et, de l'autre, la catégorie d'industries où des petites unités de fabrication pourraient se montrer performantes.

La Corée et Taiwan ont vu l'accent se déplacer des petites industries à basse teneur en technologie de la fin des années 50 et du début des années 60 aux grosses industries à haute technicité des années 70 et 80. Ces pays possédaient tous deux au cours des années 60 un vigoureux secteur de la petite industrie qui a décliné (en termes d'emploi total) progressivement mais tangiblement pendant les deux dernières décennies. Le pourcentage des petities industries coréennes (de 5 à 49 employés) a baissé de 54% en 1958 à 17% en 1975. A Taiwan, le pourcentage de petites unités industrielles a présenté un déclin analogue de 45% en 1954 à 26% en 1961 (Ibid.).



Un tracteur à deux roues remorquant des poteaux

En Corée, en particulier, une évaluation de la taille d'une unité performante selon la "technique du survivant" (c'est-à-dire en prenant comme mesure de l'efficacité maximale pour deux moments différents le rapport entre le taux d'augmentation de la production et la taille de l'unité) suggère que dans la plupart des industries une entreprise performante a plus de 100 ouvriers (Ibid.). Elle indique en outre que le niveau d'efficacité dans la petite industrie se manifeste le plus fortement dans deux secteurs: le secteur alimentaire et le secteur textile.

En conclusion, du point de vue de la taille et de la technologie, toutes les petites industries ne sont pas nécessairement appropriées. Certaines technologies et secteurs industriels se prêtent à une application à petite échelle sans pour autant compromettre leurs productivité et efficacité. Cette situation

se rencontre le plus fréquemmenent dans les industries du bois, du meuble, du vêtement, du cuir et du bois d'œuvre. En outre, plus l'industrie est petite plus il est difficile d'identifier le rapport taille-technologie correct. Les industries artisanales devraient trouver leur justification moins dans leur niveau de productivité que dans celui de l'emploi qu'elles engendrent.1/

Il faut augmenter le rendement et réduire la pénibilité du travail

Tant en Corée qu'à Taiwan trois quarts de l'augmentation nette de l'emploi dans les fabriques sont imputables à trois industries: a) textiles et vêtement; b) produits chimiques, pétrole, charbon, caoutchouc et plastique; c) produits métalliques, machines et équipement. Au sein de ces trois groupes, une forte croissance a été relevée dans les industries de fibres artificielles, tissus, produits pétrochimiques, engrais chimiques et machines, et appareils éclectriques; dans ces industries la taille moyenne de l'établissement est assez grande et les économies d'échelle notoirement importantes (Ho, 1980). Il pourrait être intéressant de citer ici une autre enquête menée en 1981 sur la taille des usines de fabrication dans 33 industries importantes en Grande-Bretagne, en Allemagne et aux Etats-Unis de 1970 à 1973 (Parsi, 1981), enquête qui confirme la notion que certaines industries sont plus adaptées que d'autres à de petites opérations. Des 33 groupes industriels examinés, six (cuir, vêtements, meubles, bois d'œuvre, produits en ciment et boissons) en Allemagne avaient une taille d'usine moyenne de 100 employés ou moins. La Grande-Bretagne possédait des usines d'une taille majeure pour les vêtements, les meubles et le ciment. Quant aux Etats-Unis, les usines y étaient de taille supérieure à celles de l'Allemagne et de la Grande-Bretagne. D'autres industries montraient dans l'ensemble un emploi majeure de main-d'œuvre et peu de différences d'un pays à l'autre. Taille moyenne d'une entreprise dans des groupes industriels choisis de 1970 à 1973 (nombre d'ouvriers):

	Grande-Bretagne	Allemagne	Etats-Unis	Allemagne/ Grande-Bretagne
Cuir, etc.	90	70	160	.81
Vêtements	120	100	180	.78
Meubles	130	70	200	.56
Ciment	140	70	80	.45
Bois d'œuvre	60	20	110	.27

Tableau 20: Niveau technologique d'un échantillon de menuisiers à Dakar, 1977

Technologie	Part	
	Nombre	%
Outils simples, pas de machines	57	81
Une machine relativement simple (une perforatrice, par exemple)	5	8
Une machine à outils multiples	3	4
Plusieurs machines comprenant une machine à outils multiples	5	7
Une technologie appropriée (une scie circulaire, par exemple)	0	0
Total	70	100

Source: Van Dijk, 1982.

Tableau 21: Segmentation de la technologie par niveau dans un échantillon de petites unités industrielles au Sénégal, 1977

Activité	Outils ou machine requis	% utilisant un niveau technologique plus élevé (nombre)
Forgerons	Equipement de soudage	40.3
Briquetiers	Machine à blocs	0
Menuisiers	Instrument de mesure	21.9
Réparations électriques	Instrument de mesure	53.5
Fabricant de meubles	Scie mécanique	88.0
Réparations mécaniques	Instrument de mesure	51.1
Réparation de montres	Instrument de mesure	11.4
Autres	Une machine valant plus de FCFA 10 000	27.8
Total de l'échantillon		39.1

Source: Van Dijk, 1982.

Base technologique

Les petites entreprises dépendent pour leur équipement et leurs techniques de transformation d'un nombre limité de ressources, à savoir a) des aptitudes techniques de l'entrepreneur, acquises probablement au cours d'un emploi salarié précédent (Schmitz, 1982); b) de grandes compagnies qui fournissent la technologie en tant que composante d'un accord de sous-traitance (Ibid.); c) d'institutions publiques qui cherchent à appuyer la technologie locale. S'il est vrai que le niveau technologique d'une entreprise quelle qu'elle soit de la petite industrie est une fonction de ces trois variables, il existe suffisamment de preuves permettant de suggérer que c'est la première qui est la principale source de technologie dans un nombre significatif de pays en développement.

Des études de cas menées au Brésil (Schmitz, 1980) indiquent qu'une connaissance approfondie du procédé de production constitue souvent la force du petit producteur. Il a été reconnu que la "source principale des aptitudes techniques et du savoir-faire était à rechercher dans l'emploi salarié précédent. La formation et l'expérience acquises de cette manière variaient en fonction du poste occupé auparavant mais, d'une manière générale, elles constituaient une base permettant de maîtriser les connaissances techniques manquantes à travers un processus d'apprentissage en cours d'emploi, processus qui représentait une partie intégrante de la lutte pour la survie ou l'expansion du petit producteur". On est parvenu à des conclusions analogues en Afrique orientale (King, 1974, 1975, 1979). Cette base d'apport technologique relativement étroite se traduit par une forte dose de "retard" technologique qui s'exprime, entre autres, en un faible niveau de productivité de la main-d'œuvre. "De nombreux petites opérateurs sont engagés dans un processus de production et de développement technologique bien que leur capacité de réaliser un développement cumulatif sur des périodes de temps prolongées soit limitée" (Bienefeld, 1975).

Diversité technologique

Le terme générique d'industries à petite échelle renferme en fait trois niveaux de sophistication technologique dont chacun se rapporte à un type d'activité donné: métiers artisanaux, industries artisanales et fabrication à petite échelle. En fait, chacune de ces catégories constitue un mode de production distinct ayant une échelle et des niveaux techniques différents. Le niveau technologique le plus simple et le moins critique est celui des métiers artisanaux tels que la menuiserie, la fabrication de meubles, etc. Les industries artisanales demandent un niveau relativement plus élevé alors que la petite industrie pourrait par comparaison exiger l'apport technologique le plus important du secteur. Les cinq niveaux technologiques identifiés dans le cas d'un échantillon de soixante-dix petites menuiseries à Dakar (Van Dijk, 1982) pourraient en fournir une illustration.

Ces conclusions sont également appuyées par une étude FAO qui examine le niveau de mécanisation d'un certain nombre de petites entreprises de traitement des produits forestiers en Jamaïque, en Thaïlande, au Honduras, en Egypte, en Sierra Leone et au Bangladesh (FAO, 1985). L'étude révèle qu'un grand nombre de petites industries forestières (jusqu'à 10 ouvriers) n'utilisent pas de machines, qu'elles soient à moteur ou non (69% en Jamaïque et au Honduras et 93% et 99% respectivement en Egypte et au Bangladesh).

L'examen du niveau et de la disponibilité d'équipement et de technologie de traitement relevés dans un échantillon de 465 petites entreprises au Sénégal (van Dijk, 1982) fournit un autre exemple. L'étude fait la distinction entre deux niveaux de technologie, l'un simple et l'autre plus avancé, et calcule le pourcentage de chacun dans l'échantillon respectif.

Il en est résulté que les facteurs exerçant une incidence sur le choix d'un niveau technologique donné pour ce groupe comprenaient l'ampleur de l'investissement, la taille, la connaissance et l'accessibilité de certains types spécifiques de technologie, les partis pris personnels vis-à-vis de l'un ou l'autre de ceux-ci, des facteurs culturels et l'existence d'un clivage technologique, à savoir la non-conformité des méthodes disponibles avec le niveau souhaité par l'entrepreneur ou recommandé par les experts.

Base infrastructurelle

L'expérience d'un grand nombre de pays tant en Afrique qu'en Asie a démontré que les petites industries ont normalement besoin d'une base infrastructurelle solide, quand bien même ce besoin varierait en fonction de la taille et du type de l'industrie. Plus l'unité est petite et plus sa structure est informelle, moins elle aura besoin de cette infrastructure. De même, plus l'unité est grande et plus son produit ou ses opérations sont complexes, plus elle aura besoin de cette base infrastructurelle. De très petits établissements de type artisanal produisent leur propre énergie (mécanique, manuelle ou au

moyen d'un générateur) et peuvent s'adapter à différents types d'emplacements et d'abris (Page et Steel, 1984).

Les plus grandes des petites industries sont fortement tributaires des installations que l'on trouve normalement dans un complexe industriel. Il pourrait s'agir de services techniques tels que des ateliers de réparation, des appuis pour l'achat en vrac de matières premières et l'entreposage, ou des installations d'utilité collective telles que des fonderies, des ateliers de galvanoplastie, d'étampage, de traitement par la chaleur, de menuiserie, un laboratoire de contrôle de la qualité et des ateliers pour machines spéciales. Bien que les complexes industriels constituent généralement le lieu de concentration de ces installations, un examen de l'ONUDI sur l'utilité et l'efficacité de ces complexes, aux fins du développement de la petite industrie, a toutefois révélé qu'ils ne réussissaient guère à promouvoir l'industrie en zones rurales (ONUDI, 1978).

Diversité des industries

Le terme industrie de traitement des produits forestiers comprend en fait un grand nombre de différentes entreprises ayant des caractéristiques distinctes. Elles diffèrent en termes de main-d'œuvre, de proximité aux sources de matières premières (la forêt), de nature des matières premières utilisées et de leur mode d'emploi, de réactivité à l'échelle des opérations, de recours à la technologie, de capacité de commercialisation de leur production, etc.

Sciage de cocotiers en Jamaïque

Le plus importantes de celles-ci en termes d'emploi dans un certain nombre de pays examinés sont celles axées sur le bois, à savoir les industries de menuiserie, de meubles, de tapisserie et de sculpture sur bois, alors que d'autres, tels les travaux en bambou, le tressage des nattes, la fabrication de paniers, de chapeaux, d'outils agricoles, de conserves, de préparation d'herbes médicinales ou aromatiques, etc. peuvent jouer un rôle significatif localement. Il serait fallacieux d'affirmer que du moment que toutes ces industries sont basées sur la forêt leurs paramètres technologiques et de gestion sont équivalents. Ce sont justement ces différences qui pourront indiquer leur capacité de répondre à la stimulation et porter à différencier directement les méthodes et les approches adoptées.

L'apprentissage

La recherche contemporaine ou quasi contemporaine a révélé l'existence d'une certaine corrélation entre le coût moyen total ou partiel de la production d'un article et le volume de cette production. Le coût moyen total diminue à mesure que croît le volume et ce, non seulement en raison d'économies d'échelle, mais aussi à cause de quatre autres facteurs qui ont eu un effet déterminant sur le déclin des coûts. La technologie est le premier de ces facteurs; il est suivi d'assez près par l'adresse, l'apprentissage et la qualité de la gestion. L'impact de l'apprentissage (ou expérience) a été relevé dans de grosses entreprises de fabrication produisant une vaste gamme de produits allant des circuits intégrés aux aliments pour bébés.

Bien qu'il n'ait pas encore rassemblé de preuves empiriques à cet égard, l'auteur est convaincu que les petites industries dans la plupart des pays en développement ne sont pas sensibles à l'impact de l'apprentissage ou de l'expérience qui vient d'être décrit. Les raisons en sont les suivantes: tout d'abord, de nombreuses petites industries, y compris celles du secteur forestier, ne se prêtent guère aux opérations à grande échelle. Deuxièmement, l'apport et l'adaptation technologiques dans nombre de ces entreprises sont souvent assez faibles. En troisième lieu, on peut observer un haut coefficient de main-d'œuvre habituel associé à un niveau inadéquat d'habilité. Quatriemement, dans la majorité de ces unités la gestion est médiocre. Cinquièmement, les contraintes environnementales de ces industries réduisent fortement les possibilités d'apprentissage. Nous l'avons déjà observé, il existe très peu de preuves empiriques à l'appui du rapport suggéré entre l'apprentissage et le secteur de la petite industrie dans les pays en développement, mais des preuves hypothétiques existent cependant.

Intensité de main-d'œuvre

Il a été observé qu'à mesure qu'augmente la taille de l'industrie, le nombre d'ouvriers diminue par rapport à l'investissement. Cette intensité de main-d'œuvre de la petite industrie est l'un des facteurs communément invoqués en faveur de cette dernière, et un motif d'encouragement fréquemment cité. Plusieurs causes pourraient en fait déterminer cette intensité de la main-d'œuvre. L'une serait le degré de "sophistication" de la technologie utilisée. Des variations d'intensité de main-d'œuvre peuvent simplement refléter des différences dans les rapports salaires/loyers que doivent affronter les petites et les grandes firmes dans leur choix tant des techniques que des types d'informalité de l'entreprise, le secteur des industries informelles étant plus enclin à remplacer l'investissement par la main-d'œuvre et à recruter des ouvriers peu qualifiées et payés un salaire minimum.

Une troisième cause de cette intensité de main-d'œuvre pourrait résider dans les économies d'échelle dont il a été question plus haut, et dans le fait que certains industries et secteurs de celles-ci exigent un investissement infiniment supérieur et sur une beaucoup plus grande échelle comparé à ce que peut se permettre une petite industrie.

Structure des liaisons

Il est fort probable que les liaisons des petites industries de transformation des produits forestiers avec les grosses entreprises soient plus faibles en amont qu'en aval. Ceci est dû aux achats de matière première non forestière effectués par les entrepreneurs des petites entreprises de transformation. L'étendue des liaisons peut dépendre du niveau des accords de sous-traitance passés entre petites et grandes industries, bien que les liens noués à travers le marché libre pourraient également avoir leur importance (FAO, 1985).

De simples instruments à moteurs sont indispensables pour obtenir un haut rendement

Problèmes de gestion et de technologie courants au sein du secteur des petites industries forestières

Une technologie perpétuellement insaisissable

Dans la petite industrie de la plupart des pays en développement la technologie est un produit rare. De nombreuses barrières en entravent le flux, empêchant le petit entrepreneur de s'en approcher. Ces barrières peuvent être liées aux sources, à l'investissement, aux marchés au développement et à l'accès. Une barrière liée à la source naît de la résistance manifestée par la grande industrie à fournir aux petites entreprises les technologies de production fondamentales, comportement dû à une réticence à l'égard de la diffusion de la technologie et à la crainte d'une concurrence ou d'une rivalité. Quelques-unes de ces barrières liées aux sources sont institutionalisées et ont de profondes racines dans les limitations à l'exportation de la technologie des pays développées (Barton 1984). Les barrières relatives à l'investissement résultent des prix prohibitifs des intrants technologiques, prix qui vont bien au-delà des moyens financiers des petites entreprises. Les barrières portant sur la structure du marché reflètent un degré élevé de concentration qui transforme la petite unité industrielle en un acteur marginal n'ayant pratiquement aucune influence sur le transfert ou le développement technologique. Les barrières liées au développement résultent de connaissances incomplètes, voire de méconnaissance, des informations de marché. En outre le petit entrepreneur n'a que des notions limitées et théoriques des nouvelles technologies (Schmitz, 1982; Choi, 1986). "Pour les petites entreprises, adopter la technologie la plus récente signifie effectuer un bond discontinu à partir de la technologie précédente" (Bienefeld, 1975). De plus, ces nouvelles technologies entrent dans le pays par le biais de filiales situées à l'étranger, ou sont mises au point par des compagnies locales dont la taille et le potentiel dépassent ceux de la petite unité industrielle.

Les barrières liées à l'accès portent essentiellement sur la capacité de l'infrastructure institutionnelle établie d'appuyer le processus de développement technologique du petit entrepreneur. Bien que ce point sera examiné en profondeur plus loin, il convient d'attirer d'ores et déjà l'attention sur la portée encore limitée de bien des institutions d'appui technologique existantes, et sur la barrière invisible qui sépare les petites unités industrielles de ces institutions.

Dépendance vis-à-vis de l'appui infrastructurel

Les petites industries rurales dépendent de manière souvent excessive de l'appui infrastructurel, et leur productivité et leurs occasions de survie sont, de ce fait, tributaires de l'accessibilité et de la validité de cet appui. Néanmoins, ces attitudes vis-à-vis de l'appui ne sont pas uniformes. Certains gouvernements préconisent l'adoption d'un comportement autosuffisant à l'égard du problème. "Aux Philippines ... tandis qu'on s'emploie à améliorer la situation, la plupart des mesures visent à promouvoir l'auto-assistance". Le plan quinquennal des Philippines (1983-87) affirme que "la promotion de l'autosuffisance individuelle et du respect de soi sera poursuivie dans le cadre d'une participation et d'un engagement communautaires très étendu" (Rau, 1986).

Des techniques de fabrication et des conditions de travail médiocres

Les petites entreprises d'un grand nombre de pays en développement témoignent de profondes déficiences dans des techniques fondamentales de gestion de la production telles que la planification de l'usine, le flux des matériaux, l'organisation de la production, la distribution, le contrôle de la qualité, la conception du produit et du procédé, etc. Cette observation s'applique à de petites unités industrielles examinées dans des pays aussi divers que le Kenya et les Philippines.

Ces mêmes usines sont également affectées par des conditions de travail défavorables qui compromettent et leur productivité et leur sécurité. Une technologie déficiente, une pénurie de matières premières, une infrastructure incomplète, une fourniture irrégulière d'énergie, un équipement inadéquat sont autant de facteurs qui contribuent à favoriser ces conditions adverses. Bien des entrepreneurs ont pris connaissance de leur métier dans des milieux tout aussi mal équipés et ne possèdent donc pas de point de répère solide pouvant les guider. Les petites entreprises reçoivent rarement des informations concernant la sécurité et l'environnement dans lequel elles opèrent. Elles n'ont qu'une vague connaissance de ce qu'on peut considérer comme des conditions de travail acceptables et il est rare qu'elles sollicitent des conseils professionels à cet égard. Les résultats en sont des taux d'accidents élevés, des attitudes négatives à l'égard du travail et, finalement, de faibles rendements (Louzine, 1982).

Des aptitudes techniques limitées

Les aptitudes techniques rencontrées dans les petites entreprises, notamment les entreprises rurales, sont normalement l'apanage du propriétaire et de quelques rares membres de son entourage. Le propriétaire a d'ordinaire acquis ces aptitudes à un stade préalable de sa carrière et il est rare qu'elles soient compatibles avec le dynamisme de la plupart des industries. Les compétences techniques des autres personnes travaillant dans l'entreprise sont en général limitées et rarement développées. Un investissement modeste, des pressions opérationnelles et une instruction de base inadéquate sont responsables de cet état de choses.

En outre, dans la plupart des cas, le marché du travail parvient rarement à combler directement et adéquatement la pénurie d'aptitudes techniques qu'entraîne cette situation. Il en résulte un niveau tangible de stagnation technologique qui se traduit en de médiocres spécifications du produit, des modèles périmés, une gamme limitée d'articles, des procédés de fabrication inadéquats, une perte de contact avec le marché, etc. Une observation ne serait-ce que superficielle de la petite industrie et des entreprises artisanales dans des pays aussi différents que le Népal et le Sri Lanka suffirait à confirmer cette tendance.

Des poches vides et de maigres ressources pour le développement technologique

Le financement, ou mieux l'absence de financement, est l'un des problèmes qui affligent le plus fréquemment la petite industrie un peu partout. Mais selon la source et l'angle sous lequel on se place, le problème assume des aspects différents. Le petit entrepreneur l'exprime, presque invariablement, en termes d'accès limité aux sources de l'argent et de mesures restrictives adoptées par ces sources. Ces dernières interprètent le problème comme un manque de capacités de gestion et l'inhabilité de l'entrepreneur d'exercer un contrôle quelconque. La vérité se situe quelque part entre ces deux extrêmes, selon le pays en jeu et la situation existante. Ce qui est certain c'est que la pénurie de ressources financières affecte la capacité technologique des entreprises dans la mesure où il devient difficile de moderniser l'équipement, d'organiser des programmes de formation et de trouver le temps d'apporter des ajustements essentiels au produit et au procédé.

Aux Philippines par exemple les institutions financières du secteur privé octroient peu de prêts et encore moins de crédits à terme aux petites entreprises. Les programmes gouvernementaux ont montré que les risques et les retards inhérents aux prêts accordés aux petites entreprises rurales sont bien plus élevés que ceux que les banques commerciales tolèrent normalement. L'une des raisons fondamentales de ces riques élevés réside dans la pénurie d'informations concernant les petites entreprises d'une part et l'absence d'un système formel de comptabilité qui prouve la fiabilité de l'emprunteur de l'autre, dues dans de nombreux cas à la grande variété des caractéristiques des entreprises et à l'incapacité de l'entrepreneur de distinguer entre des demandes de crédit raisonnables (Anderson, 1981). Les industries artisanales des Philippines, où les prêts sont octroyés sur la base de biens de garantie et de la connaissance personnelle de l'entrepreneur local, ont obtenu de meilleurs résultats que les petites industries de dimensions majeures.

L'expérience des Philippines n'est guère différente de celle de bien d'autres pays en développement. Les programmes du gouvernement offrent l'accès au crédit institutionnel à un nombre croissant de petites industries. Toutefois, le volume des prêts est en général limité par rapport à la demande. Et, vu les contraintes structurelles qui empêchent le secteur financier privé de combler la lacune, la technologie assume un rôle distant et intangible.

Pénurie de logiciel technologique

Dans un grand nombre des pays en développement examinés, le secteur de la petite industrie présente une multitude de caractéristiques de gestion spécifiques et souvent originales que l'on rencontre rarement dans les entreprises moyennes ou grandes. Tout d'abord, il y a l'équipe dirigeante très limitée à laquelle sont imputables un manque de spécialisation, la prédominance de rôles à fonctions multiples, une pénurie de main-d'œuvre susceptible d'être promue, l'autorité prononcée d'un chef et un niveau élevé de supervision informelle. En duxième lieu, on observe un contrôle limité de l'environnement et des ressources insuffisantes pour l'explorer, prévoir des changements potentiels et adapter la capacité en conséquence. Troisièmement, il faut tenir compte de la conduite informelle de l'opération où les conflits se résolvent plus aisément et les loyautés acquièrent une force inusitée. Quatrièmement, on constate une méconnaissance générale, voire une indifférence, à l'égard d'une approche structurée à la gestion, et l'absence d'une vision à long terme de l'entreprise et de son environnement (Gibb, 1983).

Jeune chinoise travaillant dans l'entreprise familiale

Ces problèmes et d'autres connexes portent à la formation de goulets d'étranglement dans le fonctionnement de l'entreprise. Les propriétaires tendent à se concentrer sur des tâches qu'ils estiment prioritaires plutôt que d'adopter une approche rationnelle à l'identification et à la poursuite d'un objectif. La planification est conditionnée par les circonstances au lieu d'être le choix rationnel d'une ligne de conduite plus riche en promesses. L'attitude vis-à-vis de la main-d'œuvre s'écarte des pratiques structurées et conformes aux principes d'une bonne gestion pour manifester des tendances sociales et paternalistes. Cette attitude est renforcée par l'emploi excessif de main-d'œuvre familiale. Le contrôle se fait ponctuel et s'exerce rarement sur la base d'informations fiables.

En outre, de nombreuses petites industries démarrent avec une connaissance bien trop limitée du potentiel de commercialisation réel de leurs produits et des débouchés à rechercher. Certains de leurs problèmes naissent de leur orientation technique et du fait qu'elles se soucient davantage des spécifications du produit que des demandes du marché. Une autre source de problèmes réside dans le faible accent mis sur la fonction de commercialisation dans leurs plans d'évaluation et de factibilité. Ce problème pourrait également avoir son origine dans la forte concurrence exercée par les autres petites entreprises ou même par les entreprises moyennes qui considèrent la naissance de la petite industrie comme une menace à long terme ou une pression sur les coûts et les marges de bénéfices. En dernier lieu, facteur non moins important, est l'absence pure et simple d'intuition vis-à-vis des occasions de marché, l'incapacité de choisir des circuits de distribution et de les utiliser et l'inaptitude à se mettre en évidence.

L'esprit d'initiative que manifeste le petit entrepreneur n'est pas toujours accueilli favorablement et sans heurts par son entourage. Il existe, en fait, de nombreuses preuves attestant que les forces du milieu qui vont des courants purement culturels et sociaux à la bureaucratie tenace des pouvoirs publics sont assez puissants pour suffoquer l'élan qui meut la petite industrie dans bien des pays en développement.

Un exemple pertinent est celui des nouvelles directives de la politique économique de la Chine, qui stimulent l'initiative individuelle et encouragent l'esprit d'entreprise. Cependant, un article publié par le China Daily (16 avril, 1985) et intitulé "Perdants dans les affaires de cœur" illustre l'étendue de la résistance culturelle vis-à-vis du principe et de la pratique de l'entreprise privée. L'article débutait par la déclaration suivante: "Les entrepreneurs privés de Shanghai, dont certains gagnent plus que les employés de l'Etat, éprouvent des difficultés dans les affaires de cœur". Il poursuivait en soulignant l'échec essuyé par la classe émergente des entrepreneurs chinois dans leur recherche d'une conjointe car "les gens estiment trop risqué l'emploi autonome et considèrent encore les entrepreneurs comme appartenant à une classe sociale modeste; en outre ils jugent certains entrepreneurs chinois indépendants peu éduqués et rustres dans leurs langage et leur comportement" (El-Namaki, 1985).

La petite industrie du Pérou fournit un autre exemple. Une enquête a révélé qu'un entrepreneur qui démarre son activité doit compter jusqu'à 289 jours pour obtenir le permis d'implanter une petite fabrique de vêtements. En outre, pour obtenir celui de mettre sur pied une entreprise dans secteur industriel politiquement plus déclicat, il devra compter de trois à huit ans. (The Economist, 19 juillet, 1986).

Développement des aptitudes et du savoir-faire techniques et leur promotion dans les pays en développement

Pour le petit entrepreneur la technologie est tout simplement l'ensemble des notions indispensables pour mener à bien une fonction productive. Elle comprend a) une connaissance spécifique de l'industrie; b) une expérience du produit et du système de production; c) une connaissance approfondie de la compagnie; d) la capacité d'affronter activement les problèmes courants ou l'aptitude nécessaire pour résoudre des problèmes de gestion.

Envisagée dans ce contexte, la technologie possède une composante "souple" et une composante "rigide". La première porte sur le processus de stimulation des capacités humaines et sur l'absorption et la gestion de la technologie. La deuxième concerne les procédés technologiques fondamentaux et l'équipement utilisé dans les systèmes de fabrication. Les deux composantes sont également importantes. Elles pourraient être transférées ou bien créées sur place. Le transfert a été pendant des décennies l'unique solution envisagée mais c'est sur le développement et la création que s'attache désormais l'attention contemporaine. L'étude qui suit analyse l'aptitude technologique comme une fonction tant du processus de transfert que de celui du développement interne.

Le transfert du savoir-faire et des aptitudes techniques

Les expériences ne manquent pas en matière de transfert de technologie. Cependant malgré le nombre et l'omniprésence des petites industries, il n'est guère facile de les répérer et d'évaluer sur leur rendement l'effet de ce transfert. Certaines enquêts mentionnées dans une étude de l'ONUDI confirment que les petites unités industrielles tant en Allemagne qu'en France ont participé activement à des transferts de technologie en faveur de leurs partenaires à l'étranger. L'enquête menée en République fédérale d'Allemagne indique qu'en 1973 près d'un quart des 415 entreprises étudiées avaient pris part à des programmes de transfert. Les études effectuées en France illustrent peut-être encore mieux la question. L'une d'entre elles montre que près de 50 des quelque 100 petites entreprises examinées avaient participé à des transferts de technologie en 1976 et que l'autre moitié n'avait pas pu ou voulu le faire. Une statistique tirée d'une autre étude de l'ONUDI suggère que les petites unités représentent de 15 à 30 pour cent du nombre des filiales de maisons mères d'origine euopéenne travaillant au Brésil, au Mexique, au Pérou et au Vénézuela, ainsi que du nombre total de contrats de licence signés par des firmes européennes dans ces pays (ONUDI, 1982).

Il convient de noter ici que le développement des aptitudes technologiques n'est devenu un élément distinct du processus de transfert que récemment. Ce qui ne veut pas dire qu'on lui accorde de nos jours l'attention qu'il mérite. Des programmes de transfert tels celui des industries sœurs de Suède et le programme d'usines pilotes des Pays-Bas ont manifesté une forte tendance vers le transfert d'équipement au détriment de celui des aptitudes humaines.

On peut également ajouter qu'en ce qui concerne la petite industrie en Europe occidentale les raisons de l'intérêt manifesté à l'égard du transfert de technologie sont variables. Le rapport continu avec des marchés menacés par des barrières tarifaires ou non en est une. L'intensification des accords d'exportation traditionnels en est une autre. Certains en outre considèrent le transfert comme faisant partie d'une politique de "partage" graduel de procédés spécifiques de fabrication avec des pays en développement, ou comme composante d'une politique internationale de redistribution de la main-d'œuvre.

En ce qui concerne le processus proprement dit, il existe des approches dont les plus notoires sont les "industries sœurs", les "agents de transfert", la "coopération sud-sud" et l'emploi d'"installations pilotes". Ces approches sont examinées ci-dessous.

a) Les industries sœurs, une approche suédoise

Le principe du système des industries sœurs se fonde sur un transfert de technologie à long terme entre deux petites industries, l'une dans un pays développé et l'autre dans un pays en développement.

La sœur aînée n'est pas forcément une fabrique d'équipement de production, ni un consultant mais plutôt une compagnie qui utilise elle-même la technologie en jeu. La sœur cadette est normalement une petite entreprise nouvellement établie au titre d'un plan national de création de petites industries. Le principe fondamental est que l'aide est dispensée dans le court terme puisque c'est justement là qu'elle est le plus nécessaire, alors que le long terme devrait promouvoir une certaine mesure d'auto-assistance. Le rapport pourrait comporter l'un ou la totalité des éléments suivants:

- Du côté de la sœur aînée: i) proposition de projet préliminaire; ii) spécifications détaillées et coût total du projet; iii) achat des machines, de l'équipement et du matériel de démarrage nécessaire; iv) formation technique de l'entrepreneur désigné; v) appui technique pour l'installation et la mise en marche des machines et de l'équipement; vi) services consultatifs d'appui; vii) achat et livraison continus des pièces détachées, matériels, etc.

- Du côté de la sœur cadette: i) fourniture d'un capital social; ii) responsabilité technique et de gestion des opérations de la firme; iii) volonté et disponibilité à poursuivre le développement du produit, du marché et de la firme.

Les termes de la coopération sont stipulés dans un accord passé entre l'organisation suédoise et une contrepartie dans le pays. La sœur aînée et la contrepartie s'accordent sur le type de technologie à transférer, les produits à fabriquer, la capacité de l'usine, la portée de la formation requise et l'étendue de l'appui à fournir à l'installation et au fonctionnement de l'unité.

L'organisation de contrôle locale souscrit à son tour un accord d'achat à crédit avec la sœur cadette, accord qui spécifie l'ampleur de l'investissement à charge de l'entrepreneur et de l'organisme de contrôle.

A l'organisation locale incombent les responsabilités suivantes: i) identifier les produits et les technologies hautement prioritaires; ii) chercher et sélectionner les entrepreneurs; iii) effectuer des études de factibilité; iv) fournir des infrastructures pour l'usine (bâtiments, etc.); v) établir les installations collectives du complexe industriel. Le SIDA (Office central suédois pour l'aide au développement international) est, pour sa part, responsable de l'identification et de la sélection de la sœur aînée, du financement et de la surveillance du programme.

b) L'agent de transfert, une approche asiatique

"Technonet Asia" est une exemple typique d'une autre méthode de transfert et d'adaption de la technologie. Les organisations membres nationales jouent un rôle important à l'égard d'industries à petite et moyenne échelle et remplissent une fonction de politique industrielle nationale. Elles participent au transfert de technologie indigène de la manière suivante:

- en faisant circuler parmi les entreprises des informations industrielles et techniques sur des produits et des procédés mis au point et disponibles dans leurs pays respectifs;

- en identifiant des sources et des besoins technologiques pour faciliter, le cas échéant, le transfert ou le partage des résultats;

- en établissant une coordination et une liaison efficaces avec des institutions locales intéressées au développement des petites et moyennes industries ainsi qu'avec des sources locales d'information et de compétences techniques.

Technonet a accompli une fonction de tout premier plan en tant que courtier en matière de technologie et agent de coopération sud-sud. L'incovénient majeur dont souffre l'organisation est l'étroitesse de sa courverture géographique et l'échelle limitée de ses opérations.

c) Coopération sud-sud, une approche indienne

La coopération entre gouvernements et organisations de pays en développement en matière de transfert de technologie est fortement préconisée. Plusieurs institutions et sociétés indiennes ont joué un rôle de pionnier à cet égard.

La compagnie publique Central Machine Tools a aidé à mettre en route un institut de recherche sur les travaux métalliques en Iran. La National Industrial Development Corporation a établi des complexes industriels en Guyane et équipé un institut de formation technique en Malaisie. La Hindustan Machine Tools a mis en route un centre de formation avancée en Iraq, etc.

Le programme du gouvernement indien pour la petite industrie en Tanzanie, avec ses promesses et ses problèmes, est peut-être un exemple typique d'approche technologique sud-sud. En 1977, une ligne de crédit fut établie pour l'importation de machines et la formation de Tanzaniens en Inde. Quarante-huit petits projets industriels indépendants furent choisis et, en 1985, 31 sociétés de développement de district quasi-indépendantes avaient été également identifiées en vue d'un transfert de technologie, d'un accord de crédit ou des deux. L'exécution du projet se heurta à de grosses difficultés tant en ce qui concerne l'expédition que la livraison du matériel. Certains chargements n'avaient pas été mis dans des containers, des caisses de machines étaient incomplètes, quelques bâtiments de l'usine étaient en retard par rapport au calendrier et certains services de formation envisagés n'avaient jamais été dispensés. Quoiqu'il en soit, l'essai a donné des résultats qu l'on pourrait considérer comme positifs et mérite d'être imité ailleurs.

d) L'usine pilote, l'approche hollandaise

Le transfert de technologie à travers les sociétés multinationales est un thème notoire mais sujet à controverse. Il est chargé de tous les partis pris désormais habituels et familiers à l'égard des multinationales en général et de leur intervention dans le processus d'industrialisation des pays en développement en particulier. Le cas de l'usine pilote démarrée dans les Pays-Bas par une multinationale vaut la peine d'être cité car il illustre le rôle potentiel d'une société de ce type dans le transfert et l'adaptation de technologie à la petite industrie des pays en développement.

L'origine de l'usine répondait incontestablement à un besoin de la multinationale elle-même. La société se trouvait confrontée par le problème de mettre en place des unités de montage et de fabrication dans des pays dont les infrastructures étaient loin d'être parfaites. Il fut donc décidé, au cours des années 50, de simuler le processus en construisant aux Pays-Bas une unité de dimensions limitées qui pouvait incorporer les difficultés et les contraintes rencontrées dans les pays en développement. L'expérience signifiait transiger sur un certain nombre de variables, y compris l'équipement qui devait être en majorité local, relativement simple et adapté aux conditions environnementales du pays hôte, et la capacité qui devait être compatible avec le volume de production limitée.

Fabrication de malles en Chine

Le processus de transfert de technologie représentait pour la multinationale le produit final de la combinaison de trois éléments. Le premier est ce qu'on appelle le savoir-faire industriel général. Il s'agit notamment d'informations portant sur la conduite des opérations pouvant être transférées moyennant une formation et l'apprentissage en cours d'emploi. Le deuxième élément est la technologie du produit (spécifications, opération et norme de qualité). Le troisième est la technologie du procédé (usinage, alignement et équilibrage et harmonisation de la production).

Une évaluation des différentes approches au transfert de technologie

Il convient de se demander si les diverses approches au transfert de technologie qui viennent d'être illustrées sont réellement appropriées et efficaces.

a) Un sud pourrait-il vraiment former l'autre? Le concept de transfert de technologie sud-sud est certes très séduisant et paraît fort valable dans le contexte des engagements idéologiques et politiques des pays en développement. Néanmoins l'expérience enseigne que le processus comporte de nombreux problèmes:

- La technologie est-elle exportable? Certains cas spécifiques de transfert entre milieux africains et asiatiques ont révélé une incompatibilité pratiquement égale à celle déterminée par la technologie importée du nord.

- Le pays destinataire est-il capable d'assimiler la technologie transférée? Le clivage entre certains pays moins avancés pourrait être tout aussi profond qu'entre pays développés et en développement.

- Les aptitudes susceptibles d'assurer le transfert existent-elles? L'expérience montre que ces aptitudes sont nécessaires pour mener à bien le processus. Des erreurs élémentaires dans sa conduite pourraient entraîner des conséquences catastrophiques.

b) S'agit-il d'un comportement de sûr ou de mère? L'expérience a enseigné à ceux qui s'emploient à établir des rapports d'industries sœurs entre petites entreprises des pays développés et en développement que ce processus, aussi séduisant qu'il puisse paraître, est complexe et malaisé. Le cas de la Tanzanie a révélé de nombreux points faibles dont quelques-uns sont illustrés ci-dessous:

- L'accent a été mis davantage sur le processus de transfert technologique que sur la viabilité économique du projet.

- L'orientation technologique a porté à l'omission quasi-totale de l'élément formation à la gestion et création d'aptitudes.

- Identifier une sœur "aînée" dans le pays développé s'est avéré difficile et la guider à travers le processus l'a été encore davantage.

- Des contraintes spécifiques propres au milieu et communes à tous les pays en developpement, telles que la pénurie de devises ou l'absence de matières premières locales, pouvaient créer des obstacles insurmontables au transfert souhaité.

Somme toute, on peut affirmer que le concept en soi est sain, à condition qu l'on tienne dûment compte des contraintes économiques et de gestion et que la technologie tranférée soit compatible avec la situation interne et locale du pays.

c) Qui peut nous protéger des intérêts personnels des multinationales? L'abnégation professée par les multinationales pourrait être de trop brève durée pour garantir un appui authentique à la petite industrie. Les problèmes suivants se sont manifestés dans de nombreux cas observés:

- Technologie forcée: liée à l'équipement et aux procédés fournis par la multinationale; il s'agit d'ordinaire de matières premières spécifiques et de constituants qui diffèrent de ceux obtenus localement et ne peuvent être fournis que par la multinationale elle-même.

- Débouchés obligatoires: Les multinationales associent souvent à leur transfert de technologie des conditions spécifiques de commercialisation, ce qui revient pratiquement à subordonner tous les efforts de commercialisation, notamment sur les marchés d'exportation, à leurs intérêts.

- Occasions limitées de transfert des aptitudes: Le transfert des aptitudes techniques ne représente qu'une priorité secondaire dans les opérations des multinationales, comme on peut l'observer de toutes parts. Leur collaboration avec les petites entreprises rurales exclut presque totalement ce transfert.

Développement des aptitudes et du savoir-faire techniques indigènes

Il a été reconnu depuis bien longtemps que le développement des compétences technologiques représent l'un des problèmes les plus complexes auxquels se heurtent aujourd'hui les pays en développement.[2/] Dans le monde entier la recherche et le développement sont orientés vers les pays développés. En revanche, l'enseignement secondaire et universitaire dans les pays en développement, qui représente le bastion de l'infrastructure technologique, révèle de sérieuses lacunes. La répartition des étudiants dans les universités et les instituts techniques des pays en développement montre en général une forte tendance vers le droit, les sciences sociales et d'autres professions libérales. Quelques-uns des indicateurs des compétences techniques, tels que la part des dépenses pour la recherche et le développement en pourcentage du PIB, le nombre de techniciens par 10 000 habitants et celui des scientifiques et des ingénieurs également par 10 000 habitants reflètent des inégalités inquiétantes entre les pays développés et ceux en développment (cf. Tableau 22).

De nouvelles routes: un pas vers le développement des petites et des grandes industries

A ce propos il convient de souligner que l'expérience d'un grand nombre de pays en développement montre combien le perfectionnement et la diffusion de technologies indigènes ou améliorées dans le secteur des petites industries ont à offrir en termes de productivité de l'entreprise, de création d'emplois et de remplacement des produits importés. En outre, les résultats en sont normalement un ralentissement de l'exode rural et une stimulation de l'emploi de matière première, d'outils et d'équipements et de facteurs de production intermédiaires locaux. De nombreux programmes gouvernementaux se sont dès lors fixés l'objectif de développer des technologies ajustées ou adaptées spécialement pour les zones rurales, et d'en encourager l'emploi.

2/ Seuls six pays (Etats-Unis d'Amérique, Grande-Bretagne, France, Japon, URSS et République fédérale d'Allemagne) s'étaient adjugés en 1979 près de 85% du montant total des dépenses de R&D et 70% des ressources de main-d'œuvre de R&D (The Economist, 25 août, 1979). La recherche dans des domaines aussi neufs que la microélectronique et la biotechnique, par exemple, est concentrée presque exclusivement dans des pays développés.

Tableau 22: Quelques indicateurs de la compétence technologique dans les pays développés et en développement

Indicateurs	Japon 1976	Argentine 1976	Bangladesh 1973	Egypte 1973
Dépenses de R&D en % du PIB	2.0	1.8	0.2	0.8
Techniciens (par 10 000 habitants)	8.0	4.3	0.1	-
Scientifiques et ingénieurs (par 10 000 habitants)	35.4	3.1	0.2	3.0

Source: The Economist, 25 août, 1979.

Des techniques de fabrication intéressant les producteurs ruraux ont été mises au point pour un grand nombre de biens de consommation et de biens d'équipement de modeste envergure y compris des denrées alimentaires transformées, des outils et du matériel agricoles et des produits ligneux. Sont actuellement à l'essai plusieurs méthodes visant à améliorer la diffusion de l'information technologique parmi les producteurs ruraux ainsi que l'établissement d'institutions techniques spécialisées et d'organisations de vulgarisation (OIT, 1986).

Approches au développement technologique indigène

Le développement de la technologie indigène dans les pays en développement est de toute évidence un processus difficile, notamment pour la petite industrie. Les résultats obtenus jusqu'ici sont le fruit de multiples efforts. Quelques-unes des initiatives ont été prises par des individus, quelques autres par des entreprises et d'autres encore par des institutions créées expressément à cette fin.

a) L'approche individuelle: L'habilité individuelle d'un entrepreneur, doté d'un minimum de compétence technique et de sens des affaires, d'identifier un produit ou un procédé et de l'associer à une occasion de marché représente encore aujourd'hui le modèle le plus courant dans de nombreux pays en développment. C'est ainsi que sont nées beaucoup de petites entreprises rurales que l'on rencontre dans des pays aussi variés que l'Inde et le Nigeria. Nombre d'entre elles révèlent cependant les limitations techniques de cette approche.

b) L'approche de l'entreprise: L'innovation technologique dans ce cas réside dans le choix fixé par une entreprise à la suite d'une indication du marché, ou simplement dans l'orientation technique de l'entrepreneur lui-même. Bien que cette approche ne soit pas très répandue dans la petite industrie rurale, elle apparaît souvent comme un prolongement de l'initiative individuelle décrite plus haut.

c) L'approche institutionnelle: Cette approche, assez neuve pour un grand nombre de pays en développement, semble être la solution préférée de la majorité. Le cadre en soi revêt différentes dimensions et formes et s'appuie sur une gamme étendue de liaisons et de racines.

En fait, on pourrait distinguer quatre catégories d'institutions de développement technologique comme indiqué ci-dessous. Des profils de cas d'institutions de ce type dans différents pays sont présentés dans les encadrés, le premier fournissant des exemples pour l'Asie, le deuxième pour l'Afrique.

- Les institutions de développement technique et de vulgarisation: Il s'agit là d'une institution dont l'objectif est l'expansion de la petite industrie au sens large, le développement technique faisant partie du programme. Ce développement peut être réalisé soit dans le cadre élargi de l'organisation, soit en délégant la fonction à une institution spécialisée créée dans ce même cadre. Les petites organisations industrielles de Tanzanie, de Zambie et plus récemment du Zimbabwe en sont un exemple typique. Dans ces trois cas, la technologie est envisagée comme la composante d'une formule élargie qui comprend le développement des capacités de gestion, la consultation et l'appui technique.

- L'institution chargée de la conception du produit, du procédé et de l'équipement: C'est une institution dont l'objectif prioritaire est de concevoir de nouveaux produits et d'ajuster les spécifications de ceux existants, de créer ou de modifier des procédés et de développer de nouveaux outils et matériels. Le groupe cible pourrait être, tout d'abord la petite industrie, comme dans le cas des Thailand's Industrial Service Institutions (Institutions thaïlandaises de service industriel). Certaines de ces institutions répondent également aux exigences tant des petites que des grandes industries, telle l'Engineering and Industrial Design Development Centre (Centre pour le développement du dessin technique et industriel) en Egypte.

- L'Institution de recherche: L'accent est placé ici en premier lieu sur la recherche appliquée et en deuxième lieu sur la diffusion des résultats technologiques de cette recherche. Quelques exemples d'institutions de ce type se rencontrent en Corée du sud et à Taiwan. Dans de nombreux cas, elles entretiennent des liens solides avec des universités et des institutions techniques et en adoptent très fréquemment les systèmes universitaires et éducatifs.

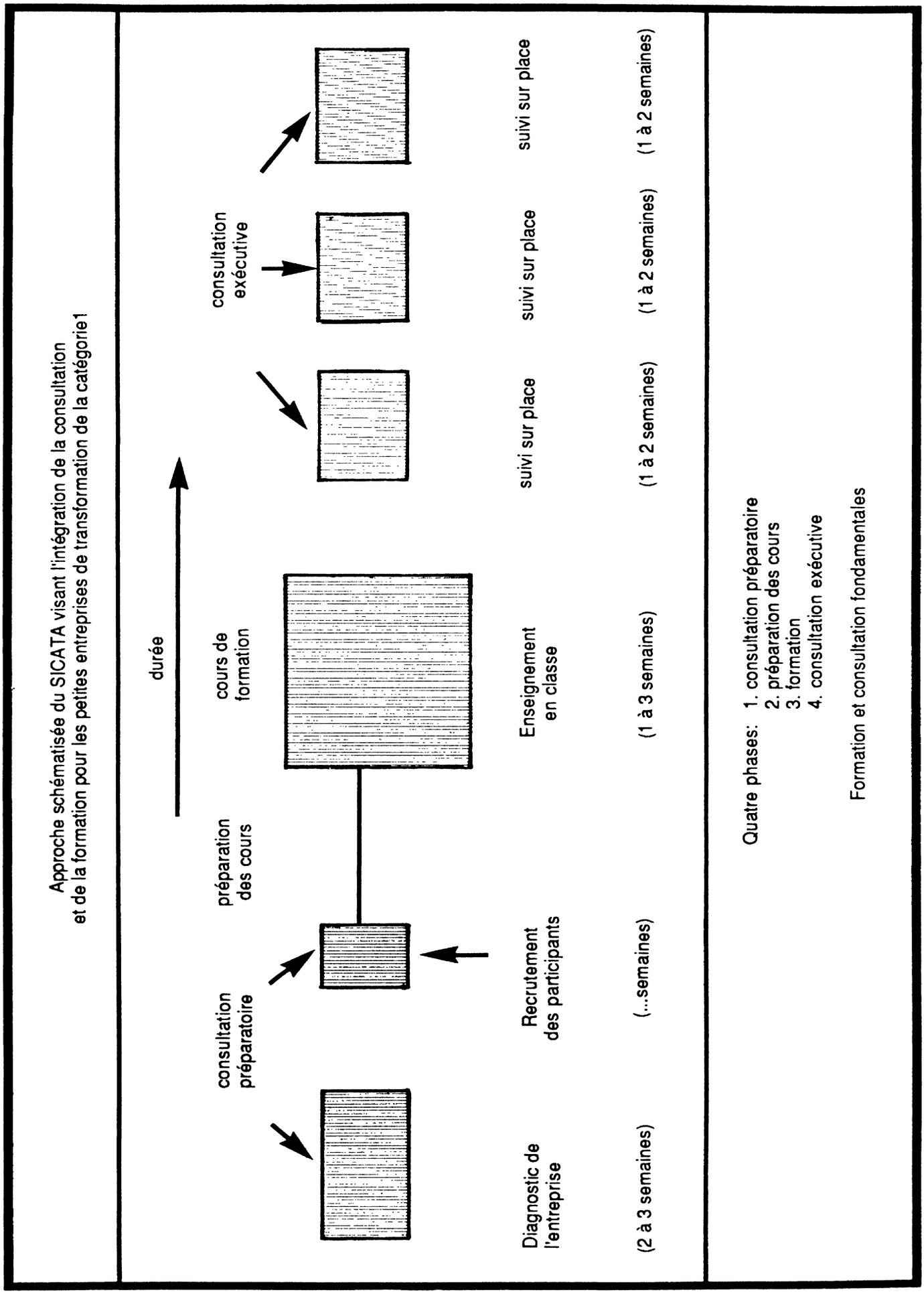
- L'institution de formation: De nombreuses petites institutions de promotion industrielle et de formation technique que l'on rencontre aux Philippines, en Inde, en Thaïlande, au Sri Lanka, en Tanzanie, au Kenya, etc. font partie de cette catégorie. Leur objectif prioritaire est la formation de cadres pour les industries artisanales et les petites entreprises du pays. Elles présentent des différences considérables tant en ce qui concerne l'approche que le niveau. Quelques-unes ne vont pas au-delà de la formation professionnelle alors que d'autres adoptent une approche polytechnique.

d) L'approche de la formation. Le lecteur se sera désormais aperçu que la formation joue un rôle de premier plan dans le processus de développement tant des aptitudes techniques fondamentales que de la technologie du produit et du procédé. Presque toutes les organisations mentionnées dans les profils de cas (cf. "encadrés") ont leur propre programme d'enseignement théorique et pratique.

On peut en fait distinguer trois types de formation: celle orientée vers le savoir-faire technique et les connaissances industrielles de l'entrepreneur (la formation ISC en Thaïlande en est une exemple), celle portant sur ses capacités de gestion (la formation à la vulgarisation de la SIDO en Tanzanie, par exemple) et celle dont l'objectif est de tenir l'entrepreneur au courant des développements essentiellement techniques récents survenus dans son domaine (formation dispensée par la SMIPC de Corée).

Les activités de formation menées par le Small Industry Extension Training Institute (Institut de formation à la vulgarisaiton pour les petites industries) de l'Inde couvrent une gamme étendue de domaines qui vont du développement de l'esprit d'entreprise au sens classique du terme à des aspects technologiques spécifiques. La formation dispensée par la Small Industry Consultancy and Training Institute (SICATA) (Institut de consultation et de formation pour la petite industrie) de Tanzanie porte sur le développement des aptitudes de base à la consultation (pour les vulgarisateurs), la gestion fonctionnelle (pour l'entrepreneur déjà établi), le développement de l'esprit d'entreprise (pour l'entrepreneur novice), les politiques de développement de la petite industrie (pour les organisations d'appui et de formulation de politiques) et enfin le dessin technique, l'entretien technique et les travaux métalliques (pour des entrepreneurs établis) (cf. Figure 3). Certaines de ces activités de formation sont

Figure 3: Le modèle de consultation et formation



organisées par des institutions nationales alors qu'un grand nombre est dispensé en collaboration avec d'autres pays développés ou en développement. Les programmes SIDO de formation pour les petites industries de la Tanzanie par exemple sont réalisés en association avec une contrepartie hollandaise. Il existe également des centres créés en vue d'une forme accessoire de collaboration technique, comme par exemple celle entre l'Inde et les gouvernements de la Guyane, de l'Irak et de la Malaisie.

e) Approche du programme: Le développement technologique pourrait suivre la méthode du programme, à savoir un ensemble d'initiatives mises au point par le gouvernement ou le secteur privé pour stimuler, au sein d'un groupe spécifique d'individus, l'enseignement technique ou le développement d'aptitudes. Ces programmes se limitent en général à un groupe cible donné, suivent un déroulement peu conventionnel et ont une durée variable. En outre, dans un grand nombre de cas, ils sont financés moyennant des allocations spéciales qui ne figurent pas au budget ordinaire de l'organisation concernée. Quelques exemples se rapportant à l'Inde, au Kenya et à l'Egypte sont présentés dans les encadrés.

Des menuisiers villageois apprennent à construire des charrettes

PROFILS D'INSTITUTIONS DE DEVELOPPEMENT DES TECHNIQUES LOCALES: EXEMPLES D'ASIE

PREMIER CAS: Les institutions de service industriel de Thaïlande

Il existe plusieurs institutions de service industriel en Thaïlande; elles ont toutes été fondées dans le but de fournir des informations, des conseils et des cours de vulgarisation et de formation techniques dans le domaine de l'ingénierie simple. Les services portent sur la technique et le dessin industriels, l'emballage, la fabrication de meubles et la menuiserie, le traitement par la chaleur, la galvanoplastie, les pratiques d'usinage, l'étampage, les techniques de fonderie et l'automation économique. Les institutions mettent également au point des machines et du matériel pouvant remplacer à faible coût des produits d'importation. Elles entreprennent en outre des enquêtes technico-économiques aux fins d'évaluer la disponibilité de ressources techniques et économiques dans certains secteurs de l'industrie.

DEUXIEME CAS: Le Conseil indien pour le progrès technologique rural

Le Conseil a été institué par le gouvernement de l'Inde en vue de remplir plusieurs fonctions liées à la récolte d'informations et à l'organisation de programmes de formation technique, et pour agir en qualité d'organisme consultatif pour les questions de technologie rurale. A notre avis, son objectif le plus intéressant est celui de devenir un "catalyseur pour le développement d'une technologie adaptée aux zones rurales, d'une part en identifiant les problèmes les plus critiques affectant les populations locales et de l'autre en finançant des efforts de recherche et développement entrepris par différentes organisations". Cette fonction est complétée par la diffusion d'informations sur la technologie rurale parmi les producteurs de machines, d'outils, de matériel et de pièces détachées, par l'appui fourni aux programmes de formation et à la recherche et par le renforcement des institutions de recherche et développement existantes.

TROISIEME CAS: La Société de promotion de la petite et moyenne industrie de la République de Corée (SMIPC)

La SMIPC est une création relativement récente du gouvernement coréen visant l'appui au développement technique et de la gestion des petites entreprises du pays. Les ressources sont abondantes et la fonction comprend des services de vulgarisation portant sur la technologie, la gestion et la promotion. Les fabricants produisant des objets d'artisanat spécifiques ayant un marché ou capables d'offrir des produits d'exportation de qualité bénéficient d'une aide généreuse. Des cours de technologie appliquée et de formation à la gestion sont dispensés régulièrement et à faible prix. Des services spécifiques de diagnostic sont en outre disponibles aux entreprises qui sont également appuyées dans le processus d'ajustement et de réponse.

PROFILS D'INSTITUTIONS DE DEVELOPPEMENT DES TECHNIQUES LOCALES: EXEMPLES D'AFRIQUE

PREMIER CAS: L'Organisation pour le développement des petites industries (SIDO) de Tanzanie

La SIDO fut créée au début des années 70 pour promouvoir et coordonner le développement de la petite industrie dans le pays. Cette petite industrie comprenait, conformément à l'Acte du Parlement, les métiers artisanaux, les industries artisanales et la fabrication à petite échelle. Les activités ont une portée étendue et comprennent la vulgarisation, le crédit, le transfert de technologie, le développement technologique, la création de complexes industriels et la formation. La SIDO a entrepris en outre de nombreux programmes témoignant d'une vision et d'une politique éclairées tels que le programme des industries sœurs (en collaboration avec l'industrie suédoise), le programme indo-tanzanien (en collaboration avec l'industrie indienne) et le Small Industry Consultancy and Training Programme (SICATA) (en collaboration avec le gouvernement des Pays-Bas). (cf. Figure 3).

DEUXIEME CAS: Le Centre égyptien de dessin technique et industriel

Ce centre fut établi à la fin des années 60 dans le but spécifique de développer la conception de produits industriels et de stimuler le développement technologique de ce secteur en Egypte. Les tâches comprenaient: la conception et le développement de produits industriels, le dessin de biens d'équipement, la technologie de la production et le dessin des outils, la conception du procédé, et la fabrication de prototypes et d'outils.

L'institution a entrepris de nombreuses activités dans plusieurs domaines. Dans celui de l'agriculture, des batteuses mobiles éclectriques ou à moteur diesel, des petites remorques, des pompes d'irrigation et des pulvérisateurs ont été conçus ou adaptés aux conditions locales, et fabriqués à l'échelle industrielle. Parmi les instruments agricoles, un petit tour à bois a également été mis au point pour être réalisé dans de petits ateliers et vendu aux industries de menuiserie et de fabrication de petits meubles.

DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE DANS LE CONTEXTE GENERAL D'UN PROGRAMME D'AIDE AUX PETITES INDUSTRIES: EXEMPLES DE L'INDE ET DU KENYA

PREMIER CAS: L'Institut Birla de technologie en Inde

Des étudiants en ingénierie sont invités pendant leur dernière année d'université à exécuter un projet de recherche visant la mise au point d'une solution pratique à un problème technique qui puisse constituer la base d'une petite entreprise d'ingénierie. La réponse au problème est présentée par écrit (et sous forme de prototype de laboratoire, le cas échéant) et fait partie du matériel requis pour leur examen final. Beaucoup d'entre eux tirent parti du produit ou du procédé développé et créent leur propre petite entreprise.

DEUXIEME CAS: Le programme polytechnique villageois du Kenya

Le programme offre aux élèves issus du primaire et en quête de travail une formation de six mois dans l'une ou plusieurs des spécialisations simples ayant un marché dans les villages. Ils reçoivent également une formation de base à la gestion. Il est clairement précisé dès le début que l'objectif du programme est de permettre aux stagiaires de créer leurs propres emplois en travaillant indépendamment au sein de leur communauté. Ne disposant que d'un minimum de matériel ils développent leurs aptitudes techniques dans des conditions défavorables, ce qui les incite à stimuler leur capacité d'improvisation et à tirer parti au mieux de ressources limitées (Harper, 1984).

ASSISTANCE INTEGREE AUX ENTREPRISES DE TRAITEMENT DES PRODUITS FORESTIERS: LES CAS DE L'INDUSTRIE DU MEUBLE EN EGYPTE

L'industrie égyptienne dispose d'un secteur artisanal important qui produit principalement une vaste gamme d'articles ménagers pour les marchés locaux. Les quatre types d'entreprises majeures, en termes d'emploi et de nombre d'établissements, sont les suivants par ordre d'importance: le prêt-à-porter, la menuiserie et les meubles, la conservation des aliments et la mécanique, et la métallurgie. Les principaux problèmes affectant négativement la productivité, la qualité et, partant, la croissance de la petite industrie sont: des machines obsolescentes, une production et une gestion inadéquates (en ce qui concerne la conception et le développement du produit, la planification de la production et les méthodes de travail, la sélection du matériel, le contrôle de qualité, l'entretien préventif, etc.), et des conditions de travail et de logement défavorables (Ikram, 1980).

Certains avantages ont porté à la concentration de l'industrie de la menuiserie et du mobilier dans la province de Damiette. Les problèmes les plus graves auxquels est confronté l'industrie sont avant tout d'ordre technologique, à savoir une finition et une exécution laissant beaucoup à désirer, une conception défectueuse du produit et une pénurie de machines. L'Egypte affronte ces problèmes de retard technologique de la manière suivante:

Conception du produit: Par la création d'un centre provincial pour le dessin du produit et la production du prototype, en incitant les usines de plus de 40 ouvriers à établir leur propre centre de dessin, en stimulant la fabrication de produits semi-finis standardisés et les faisant monter dans les centres urbains, et en encourageant un certain degré de substitution des produits ligneux avec des substances synthétiques.

Formation: En établissant un département de décoration d'intérieur à Damiette dépendant de la Faculté des arts créatifs du Caire, en introduisant les spécialisations suivantes dans les programme de formation professionnelle au niveau du secondaire: tapisserie, sculpture, modelage, etc., en limitant l'enseignement pratique pour les élèves fréquentant les cours de formation professionnelle à des fabriques soigneusement sélectionnées par un groupe de spécialistes en la matière, en organisant des programmes de formation pratique et spécialisée pour les ouvriers engagés dans la construction de structures en bois.

Commercialisation: En améliorant la disponibilité et la qualité de facteurs de production. En exemptant les exportations de meubles de tout impôt et droit de douane et en instaurant un système d'abattement des taxes, en préparant une brochure d'intérêt commercial qui illustre le potentiel industriel de l'Egypte et en incluant la fabrication de meubles dans les accords commerciaux.

Actions coopératives: En réexaminant la définition de la petite industrie et de l'artisan du point de vue du crédit et du financement; en analysant la possibilité de mettre en place une organisation coopérative de commercialisation du meuble opérant sur tout le territoire égyptien et en créant une petite institution de financement de la petite industrie et des coopératives artisanales.

Développement technologique: une évaluation de l'expérience et des approches

L'efficacité de la structure institutionnelle

Evaluer l'efficacité de la structure institutionnelle par rapport au développement technologique est une tâche complexe qui risque d'être entachée de subjectivisme. Les observations qui suivent résultent d'estimations formulées par un certain nombre d'organisations internationales auxquelles force nous est d'accorder notre confiance. L'impression générale est que l'approche institutionnelle présente un certain nombre de points faibles:

- Des efforts trop étalés. Beaucoup d'institutions créées aux fins de développer le secteur de la petite industrie sont responsables de multiples fonctions et d'activités très diversifiées. Il en résulte que le développement technologique fait l'objet d'une attention variable et que, dans certains cas, l'intérêt est contraint à dévier vers des questions administratives et de réglement.

- Manque de sélection dans les matières et les secteurs industriels. La même attention est accordée à une grande variété de métiers et de secteurs de l'industrie sans que soient pris en considération ni leur pertinence ni les avantages que certains d'entre eux peuvent apporter à des collectivités rurales données ou à l'ensemble du pays.

- Faible niveau technique de la formation. La technologie dispensée dans maintes institutions de technologie et formation, ou de technologie fondamentale, est démodée et même, dans certains cas, désuète. Le matériel qui accompagne ce type de formation est souvent encombrant et inefficace.

- La tendance aux complexes industriels. La concentration des efforts en faveur des entrepreneurs de complexes industriels que l'on observe couramment limite la capacité de ceux qui n'en font pas partie de développer leurs produits et procédés technologiquement.

- La division entre industries de type fabrique et les autres. La préférence témoignée dans certains cas à la petite industrie de type fabrique pourrait mener à long terme à une stagnation des métiers traditionnels spécifiques et, notamment, des techniques appropriées susceptibles d'offrir une solution de rechange idéale aux technologies importées ou transférées.

- Orientation des programmes de formation. De nombreux programmes de formation dispensés dans certaines institutions accordent la priorité à l'enseignement technique supérieur. Il en résulte une majeure concentration des activités de formation en faveur d'individus déjà "développés" et une tendance à négliger les échelons inférieurs des aptitudes de production.

Pertinence et efficacité de la fonction de formation

La fonction de formation a connu des succès variables et beaucoup de problèmes sérieux et ce, pour diverses raisons. Tout d'abord, l'entrepreneur n'est pas toujours à même de comprendre la formation et d'en assimiler le contenu. En Tanzanie, un nombre élevé d'entrepreneurs nouveaux ou établis, notamment parmi ceux participant aux programmes sur l'industrie villageoise, ont de grosses difficultés de lecture et de compréhension. L'approche classique à la formation a essuyé des échecs souvent spectaculaires. En deuxième lieu, se pose le problème du degré élevé de diversification nécessaire pour que la formation technologique soit fructueuse. En d'autres termes, la formation doit focaliser ses efforts sur les problèmes spécifiques de l'industrie rurale que l'enseignement théorique ne saurait résoudre. Troisièmement, le matériel pédagogique disponible n'est pas adapté aux exigences des entrepreneurs et ne peut répondre à leurs problèmes quotidiens. Une grande partie, sinon la majorité, de ce matériel est élaboré ailleurs et sa pertinence laisse souvent beaucoup à désirer. En outre, la langue dans laquelle est dispensé le message de la formation peut constituer un obstacle insurmontable (Onde Vrielink, 1983). Quatrièmement, il existe très peu d'individus préparés et motivés capables de s'acquitter de la fonction de formation et vulgarisation. C'est un problème que l'on rencontre surtout dans les pays de l'Afrique de l'est et de l'ouest et du Pacifique.

Le problème de la commercialisation de la technologie locale

Le développement de la technologie locale ne signifie pas qu'elle sera forcément appliquée dans l'industrie et le commerce du pays en développement concerné. L'expérience de nombreux pays moins

avancés, de l'Inde à la Corée, montre que les résultats des activités nationales de recherche et développement (R&D) ont connu un degré variable d'utilisation dans le secteur de l'industrie en général et de la petite entreprise en particulier.

Parmi les facteurs considérés comme indispensables à la commercialisation de la technologie indigène figurent les capacités de R&D et la gestion de cette fonction, l'ampleur du caractère multidisciplinaire de l'approche, la solidité du lien entre les efforts de R&D et les problèmes de l'industrie appliquée, les capacités techniques du personnel œuvrant dans ce domaine, l'orientation de la fonction de R&D par rapport au système éducatif et aux besoins du pays concerné, etc. Certains facteurs encore plus négatifs pourraient restreindre considérablement le processus, tels par exemple l'absence fréquemment observée d'une demande d'innovations technologiques, le souci de la perfection technique qui ne tient pas compte de la réalité commerciale, le conflit qui oppose les intérêts de l'industrie et ceux des institutions de R&D, le clivage technologique entre ces institutions et l'industrie, la durée excessive du transfert de technologie et l'absence de suivi adéquat.

Une note sur les micro entreprises du secteur forestier

Bien qu'elle ait été orientée vers les "petites industries", l'analyse n'a porté jusqu'ici que sur des approches mieux adaptées aux plus grandes des petites entreprises. Comme il a été observé plus haut, les petites industries forestières ont fortement tendance à rechercher l'éxiguité des dimensions, autrement dit, un grand nombre d'entre elles présentent les caractéristiques typiques des "micro" entreprises, à savoir un nombre limité d'employés, un investissement modeste et une dépendance poussée vis-à-vis d'une ou deux personnes pour leur survie. Les problèmes technologiques auxquels se heurtent des entreprises semblables sont, de toute évidence, d'une envergure bien différente de ceux qui confrontent les petites industries plus développées et mieux structurées. Leurs besoins techniques sont simples et conventionnels (limités principalement à des instruments actionnés manuellement ou à moteur et à la plus rudimentaire des gestions). Leur approche à la technologie est élémentaire et fonctionnelle, leur investissement dans celle-ci est modeste, et leur capacité d'y accéder restreinte. Le Tableau 23 résume quelques-uns des principaux indicateurs de la petitesse des petites industries forestières.

Développer la technologie dans ces cas consiste surtout à mettre des outils essentiels à la disposition du petit entrepreneur, à l'aider à adopter des techniques automatiques économiques, à l'encourager à faire davantage usage d'instruments et de machines à moteur et, finalement, à le pousser à adopter une approche organisée vis-à-vis des opérations de la micro unité. L'objectif final est, évidemment, d'augmenter le rendement et, si possible, diminuer les coûts de production.

Tableau 23: Quelques caractéristiques des entreprises de traitement des produits forestiers

Caractéristique	Jamaïque	Thaïlande	Honduras	Egypte	Sierra Leone	Bangladesh
Employant cinq ouvriers ou moins (%)	96	79	96	97	--	96
Usines dépourvues de machines (%)	69	--	69	93	--	99
% de l'emploi en zones rurales	79	--	100	65	96	--

Source: FAO, 1985.

Plusieurs méthodes pourraient contribuer à ce processus de développement. Tout d'abord, on pourrait encourager la constitution d'associations villageoises de fabricants qui participeraient à l'achat et à l'emploi de machines et d'équipement, échangeraient des conseils techniques et compléteraient mutuellement leurs procédés. Deuxièmement, on pourrait constituer des unités d'appui technique itinérantes, à savoir des agents de vulgarisations, équipés et formés techniquement, qui visiteraient les villages aux fins d'aider les petits entrepreneurs à résoudre des problèmes spécifiques tels que l'entretien des machines, l'exploitation rentable des matières premières, le remplacement des intrants rares, etc. En troisième lieu, des "installations d'utilité collective" pourraient être mises en place et offrir au petit fabricant du matériel de production spécifique pour les traitements industriels. Quatrièmement, on pourrait renforcer les services de vulgarisation au niveau du village en mettant l'accent sur l'automation à faible coût et des systèmes de production de base mécanisés.

Pour conclure il est essentiel de prévoir une certaine mesure de décentralisation des services et installations d'appui vers les zones rurales, afin d'améliorer l'accès des micro entreprises forestières aux techniques fondamentales et renforcer l'efficacité de ces services.

Quelques recommandations

La création d'aptitudes techniques pour la petite industrie forestière des pays en développement représent eclairement une tâche complexe et ardue et il serait fallacieux de prétendre que quelques recommandations pourraient fournir toutes les réponses. Celles qui suivent se proposent tout simplement d'attirer l'attention sur quelques-uns des problèmes les plus pressants. Les mesures suggérées peuvent être gruopées en deux catégories, celles à l'échelon politique et celles au niveau de l'entreprise.

Recommandations à l'échelon politique

a) Une personne régionale à la coopération technique sud-sud.

Si l'on veut réaliser concrètement le transfert de technologie sud-sud, il sera nécessaire d'établir des circuits régionaux clairs et accessibles. Avec quelques modifications pertinentes "Technonet Asia" pourrait servir de modèle. Ses activités devraient être suffisamment étendues pour inclure les points suivants:

- identifier et formuler le besoin d'un type spécifique de technologie dans un pays, un groupe de pays ou une région;
- identifier de nouveaux fournisseurs ou de nouvelles sources de cette technologie dans le pays, la zone ou la région;
- connaître les techniques de rechange existantes dans un secteur ou une industrie;
- effectuer une évaluation préliminaire et une sélection de la technologie la plus adaptée à une petite industrie;
- dispenser une aide pour l'acquisition, l'assimilation, l'adaptation et l'utilisation de la technologie transférée.

b) Mieux intégrer la création d'aptitudes techniques dans le processus de transfert

Il existe de multiples possibilités d'améliorer le processus de transfert de technologie tel que nous le connaissons aujourd'hui. On pourrait adapter et rendre plus performant le programme des industries sœurs en l'associant au développement technologique et aux structures de formation technique existant dans le pays en développement. Ceci permettrait de le transformer en un système continu au lieu que ponctuel. Une autre approche est celle de la constitution d'un "micro centre" reliant les pays développés à ceux en développement.

Les micro centres sont un réseau de petites industries opérant dans un secteur industriel spécifique dans un pays développé. Le but de la constitution d'un réseau est avant tout de résoudre les problèmes techniques et de gestion qui freinent le développement des unités, et d'offrir à chacune d'elles des occasions plus prometteuses.

Au Pays-Bas des microcentres fournissent actuellement ce type de liaison avec une structure analogue mise au point en Indonésie pour les mêmes motifs. L'intérêt réside ici dans le fait que l'unité indonésienne pourra bénéficier des avantages offerts par la base néerlandaise et accéder librement à ses ressources. Des services de formation spécifique sont fournis en tant que composante du plan de transfert des ressources.

c) Révision de la formation professionnelle.

L'une des lacunes les plus graves dans les connaissances techniques et technologiques est celle des cadres moyens des organisations de production et de fabrication. Nombre des systèmes existants de développement de techniciens de niveau moyen d'une part souffrent de liaisons inadéquates avec l'industrie et, de l'autre, ne satisfent pas entièrement les besoins technologiques nationaux réels. Des améliorations urgentes s'imposent et il ne sera pas superflu d'emprunter quelques idées à des systèmes étrangers.

Celui qui nous vient à l'esprit est le système allemand de formation professionnelle. Il présente trois aspects distincts. Le premier est l'effet de regroupement qu'il exerce sur la petite industrie du pays. Chaque petite usine est tenue selon la loi d'appartenir à une association artisanale qui règle sa conduite et, fait plus important, organise la formation technique de la génération suivante. Ce type de formation professionnelle est considérée en Allemagne comme la suite naturelle de l'enseignement scolaire. Il est légalement obligatoire pendant trois ans pour tous les jeunes de 15 à 18 ans qui ne sont pas engagés dans des études à plein temps. Ils doivent pouvoir se libérer de leur emploi un jour par semaine pour fréquenter un cours approuvé dans une école de formation professionnelle. En outre, les jeunes de ce groupe d'âge ne peuvent être employés que par des compagnies disposant de structures de formation approuvées. Enfin, l'enseignement scolaire doit être complémentaire de l'emploi tenu par le jeune homme ou la jeune fille.

Un système analogue, adapté aux conditions des petites industries rurales dans les pays en développement, compenserait le manque de savoir-faire technologique de base dont souffre le secteur. La formation pourrait par exemple avoir lieu dans les fabriques d'un complexe industriel, dans des centres de technologie et formation, etc.

d) Encourager la commercialisation des techniques indigènes.

Il est estimé que la commercialisation des techniques indigènes dans le secteur de la petite industrie pourrait être grandement facilitée si:

- les banques de développement assumaient un rôle actif dans l'allocation de fonds à des projets mirant à exploiter de nouvelles approches à des problèmes technologiques connus. Ce rôle actif pourrait revêtir diverses formes, de l'octroi de taux d'intérêt avantageux, à des périodes de grâce prolongées, à des délais de remboursements plus étalés;

- les organismes de garantie de l'investissement pour les activités de R&D étaient créés avec l'objectif de servir l'entrepreneur aux moyens limités ayant un potentiel commercial mais des ressources insuffisantes.

- les banques commerciales étendaient leurs services de crédit de manière à y inclure un support technique et un appui à la gestion pour les petites entreprises;

- on stimulait le capital risque et on l'introduisait sur le marché de l'investissement des petites industries aux fins de résoudre notamment les problèmes de développement du produit et des procédés inhérents à ce marché;

- les gouvernements encourageaient le flux d'informations technologiques (structure de l'industrie, développement de nouveaux produits, de nouveaux procédés, initiatives concurrentielles, occasions offertes par le marché international, etc.) et stimulaient la libre circulation de ces informations vers les divers secteurs concernés.

Recommandations au niveau de l'entreprise

e) Stimuler la coopération technologique parmi les entrepreneurs des petites entreprises de transformation

L'auteur est de l'avis que c'est l'intérêt personnel de l'entrepreneur pour son entreprise qui devrait promouvoir l'essor technologique du secteur des petites entreprises de transformation. La coopération envisagée pourrait avoir l'objectif d'identifier les domaines souffrant d'une insuffisance technologique collective, de chercher de concert des sources d'aide extérieure (le cas échéant), et de mobiliser des fonds pour une recherche plus poussée et la diffusion des résultats techniques obtenus.

Un bon exemple de cette collaboration est offert par les "coopératives de secteur" que l'on trouve dans le système coréen. La petite industrie est organisée, dans le cadre de la Fédération coréenne des petites entreprises, en coopératives qui accomplissent conjointement diverses fonctions. Il s'agit d'une application plus vaste et plus innovatrice des principes de la coopérative. Ce modèle pourrait s'avérer décisif pour la solution de problèmes aussi épineux que le développement technologique du procédé ou l'adaptation et l'ajustement du produit.

Le goulot d'étranglement dans un système similaire se manifeste dans la recherche des moyens d'encourager la coopération sectorielle et d'en assurer la simplicité et l'efficacité.

Le modèle coréen fournit une structure simple et immédiate où l'entrepreneur représente la force directrice tandis que la Fédération des petites se borne à en assurer la coordination.

f) Initiatives techniques spécifiques.

Inculquer la technologie au petit entrepreneur rural demande une intervention pragmatique, autrement dit il faut créer des circonstances où le pratique s'associe à l'accessible. Un exemple typique est l'atelier technique. C'est en effet un étalage d'approches pratiques à la fabrication de produits spécifiques, d'outils et de matériel améliorés, de succédanés de produits démodés et de sources possibles d'information sur de nouveaux développements. Ces méthodes pourraient être statiques et se confiner dans une capitale rurale ou bien être dynamiques et toucher divers lieux de production.

g) La consultation continue suivie de la formation.

La formation technologique devrait être liée le plus directement possible aux problèmes technologiques des petites entreprises de transformation et offrir, d'une manière tout aussi directe, une réponse à ces problèmes. Le seul moyen d'y parvenir est d'adjoindre à la formation deux autres éléments importants, à savoir le diagnostic et la consultation continue.

Une période de diagnostic ou d'analyse des problèmes spécifiques d'une entreprise devrait précéder tout essai de formation technique. Cette période devrait permettre un examen des problèmes techniques de l'entreprise et de ceux liés au produit, et le compléter au moyen d'une évaluation de l'élément de gestion. Les résultats de ce diagnostic devraient conduire non seulement à un regroupement des petites industries en fonction de leurs problèmes mais encore à une adaptation du message de la formation aux contraintes.

On pourrait alors élaborer des programmes de formation axés sur ces problèmes, les réaliser et en assurer le suivi. Les entrepreneurs y participant auraient beaucoup en commun et seraient enclins à partager leurs expériences et, peut-être même, à collaborer une fois la formation terminée.

La consultation continue équivaut à la création d'un rapport permanent avec l'entrepreneur, rapport qui s'étend au-delà du programme de formation. En fait, il débute avec la phase de diagnostic, passe à travers celle de formation et se prolongue dans l'avenir en fonction des besoins de l'entreprise.

h) Encourager des services de vulgarisation technique au niveau du village

L'un des problèmes majeurs auquel se heurte le développement des aptitudes technologiques parmi les petits entrepreneurs est leur manque d'accessibilité. Ce problème se résoudrait en utilisant les liaisons existantes, à savoir les agents de vulgarisation agricole ou forestière, pour assurer la fonction de support technologique en tant que composante du programme d'appui global. Ces agents sont en rapport avec leurs clients qu'ils connaissent intimement, ce qui leur permet de rendre des services précieux. En outre, leurs conseils pourraient être directement liés aux industries forestières et aux problèmes spécifiques qui les confrontent.

i) Introduire des programmes de complexes industriels au niveau du village.

De petits complexes industriels, disposant d'installations d'utilité collective de base et d'une structure rudimentaire de services de vulgarisation, situées dans des zones rurales appropriées pourraient satisfaire très efficacement les besoins technologiques immédiats des petites entreprises forestières villageoises. Ces complexes devraient éviter les erreurs que commettent normalement celles de plus grande envergure implantées dans les zones urbaines ou autour de celles-ci, et dont le niveau de perfectionnement technique s'est avéré inaccessible aux micro entrepreneurs. Ils ne devraient contenir que des outils et de l'équipement de base, demander des prix modestes pour leurs services ou les offrir gratuitement, dispenser des conseils pertinents sur l'automation à faible coût, appuyer la fabrication à petite échelle de matériel de production et fournir des avis pertinents en matière de gestion et de technologie.

Bibliographie (El-Namaki)

Ahmed, A.S.,
1982 "Promotion of transfers of technology by small and medium sized enterprises to developing countries: public policy implications and applicable instruments" (New York: Nations Unies).

Anderson, D.,
1981 "Small Enterprise and Development Policy in the Philippines: A case study" (Washington: Banque mondiale).

APO,
1986 "Commercialization of indigenous technology" (Tokyo: APO).

APO,
1986 "Linkage effects and small industry development" (Tokyo: APO).

Barton, J.H.,
1984 "Coping with technological protectionism" (HBR: novembre-décembre).

Chaudhuri, S., Moulik, T.,
1986 "Learning by doing, Technology transfer to an Indian manufacturing firm" (Economic and Policital Weekly, Vol. XXI, No. 8: 22 février).

Choi, H.S.,
1986 "Technology Development in Developing Countries" (Tokyo: APO).

Dhanasunthorn, A.,
1986 "Understanding industrial estates" (Tokyo: APO).

van Dijk, M.P., On Riedijk, W. (Ed.),
1984 "Appropriate technology for developing countries" (Delft: Delft University Press).

Dinham, B. et Hines, C.,
1983 "Agribusiness in Africa" (London: Earth Resources).

El-Namaki, M.S.S. et al,
1985 "Entrepreneurial Development and Small Industry stimulation in developing countries" (Delft:RVB).

Fleissner, F.,
1983 "Systems approach to appropriate technology" (Oxford: IFAC).

Gibb, A.,
1983 "The Small Business Challenge to Business Education" (Journal of European Industrial Training, Vol. 7).

UNO,
1978 "Guidelines for the establishment of industrial estates in developing countries" (New York: Nations Unies).

Harper, M., De Jong, M.,
1986 "Financing small enterprise" (London: Intermediate Technology).

Ho, S.P.S.,
1980 "Small-Sacle Enterprises in Korea and Taiwan" (Washington: Banque mondiale).

Ikram, K.,
1980 "Egypt" (Washington: Banque mondiale).

Kjellen, B. et Grettve, A.,
1983 "The sister industry concept, seven years experience of small industry support in Tanzania" (Paper submitted to the African Regional Meeting on Small Enterprise Development: Abidjan, 21 - 24 juin).

Lall, S.,
1980 "Developing Countries as exporters of industrial technology" (Research Policy 9).

Louzine, A.E.,
1982 "Improving Working Conditions in Small Enterprises in Developing Countries" (International Labour Review: Vol. 121, No. 4, juillet/août).

Mead, D.,
1984 "Of contracts and subcontracts: small firms in vertically disintegrated production/distribution systems in LDCs" (World Development: Vol. 12, No's 11/12).

National Institute for Economic and Social Research.,
1981 "Productivity and Industrial Structure" (Cambridge: Cambridge University Press).

Oude Vrielink, E.H.H.,
1983 "SICATA a joint programme for small-scale industry development in Tanzania (RVB Research Papers: Vol. III, novembre).

Page, J. et Steel, F.,
1984 "Small enterprise development" (Washington: Banque mondiale).

Prais, S.J.,
1981 "Productivity and industrial structure" (Cambridge).

Rau, S.K.,
1986 "Rural industrialization, policy and programmes in four Asian countries" (Tokyo: APO).

Schmitz, H.,
1982 "Growth constraints on small-scale manufacturing in developing countries: a critical review" (World Development: Vol. 10, No.6).

Soon, T.T.,
1984 "Management guidance systems for small and medium enterprises" Singapore, Republic of China, Japan (Tokyo: APO).

"Talking technology in Vienna" (The Economist: 25 août, 1979).

UNIDO.,
1978 "Guidelines for the establishment of industrial estates in developing countries" (New York: Nations Unies).

Wallender III, H.W.,
1979 "Technology transfer and management in the developing countries" (Cambridge, Mass: Ballinger).

"Why bankers should think small (The Economist" 19 juillet, 1986).

Un ouvrier forestier guatémaltèque utilisant une scie à chaîne

Travailleurs dans une coopérative au Guatemala

Améliorer la gestion et les aptitudes à la gestion des petites entreprises

par

Ake Sahlin
Management Development Branch
Organisation internationale du travail (OIT)
Genève

Introduction

Malgré de nombreuses caractéristiques positives, la petite entreprise moyenne doit souvent lutter pour survivre dans un milieu hostile. En Afrique, par exemple, le cadre politique est souvent contraire aux intérêts du petit entrepreneur. Des études récentes ont révélé qu'au Nigeria les tarifs d'importation avantagent les grosses industries et encouragent l'emploi de technologies avancées. Dans un cas en particulier, ces industries payaient des droits de douane ne dépassant pas 10 pour cent de la valeur de l'importation alors que les petites entreprises devaient débourser entre 30 et 65 pour cent pour des biens identiques ou analogues.

Le résultat de cette politique est que de nombreux entrepreneurs sont tentés d'utiliser une technologie inappropriée. En outre ils se trouvent bien souvent piégés dans une situation sur laquelle ils n'ont aucune contrôle. Des aptitudes techniques limitées se traduisent par un entretien bâclé et la probabilité que les machines se détériorent. L'absence de pièces détachées et, dans certains cas, de matière première pour le procédé de production, due à des restrictions sur les devises, pourrait immobiliser totalement l'opération.

Beaucoup de chefs d'entreprise se trouvent confrontés à des limitations de capital, bien qu'elles ne s'appliquent pas aux investissements en machines et équipement. Au contraire, les fonds destinés à l'investissement en biens fixes sont souvent faciles à obtenir et, en fait, la capacité de maintes petites entreprises est en grande partie inutilisée. La contrainte majeure pèse sur le capital d'exploitation. En effet, il existe bien peu de sources disposées à fournir au petit entrepreneur l'argent nécessaire à acheter des matières premières et des intrants intermédiaires, à payer les salaires des ouvriers, etc.

Pour les petites entreprises du secteur forestier, le commerce est rarement la seule activité principale du propriétaire/gérant; la petite opération comemrciale constitue une occupation à temps partiel réalisée souvent en complément d'activités agricoles. Dans bien des cas les actifs servent à financer plus d'une opération. Dès lors il est difficile de mesurer l'importance et la productivité réelle du secteur ou de fournir un appui à la seule activité forestière. On note également que ces petites entreprises sont souvent situées à proximité de la source de matière première. Par rapport aux autres secteurs de production, elles tendent à être plus dispersées ce qui les rend moins accessibles aux approches et aux appuis conventionnels tels que la formation à la gestion et les services de vulgarisation.

La plupart des petites entreprises de traitement des produits forestiers emploient des méthodes et du matériel de production très simples. Il semble que la majeure partie d'entre elles tend à exécuter des travaux sur commande plutôt que de constituer des stocks pour approvisionner un marché lointain. Bien que ce système permette de réduire le volume de capital d'exploitation immobilisé dans la production ou les stocks, il limite également les chances d'améliorer la productivité.

Fait intéressant, les résultats préliminaires d'une étude en cours de l'OIT indiquent que les caractéristiques susmentionnées ne s'appliquent pas seulement au secteur formel mais également aux entreprises forestières du secteur informel. La conclusion qu'on pourrait tirer de cette observation est qu'en examinant les besoins d'amélioration de la gestion et ceux d'assistance, il n'est pas nécessaire de séparer l'analyse des petites entreprises du secteur formel de celle du secteur informel.

Gestion des petites entreprises

Pour éviter tout malentendu, la gestion telle qu'elle est définie ici est tout simplement la manière dont est organisée une activité industrielle. Avant d'examiner le secteur forestier, quelques aspects généraux relatifs à la gestion des petites entreprises seront analysés ci-après. Bien qu'il soit reconnu que dans les petites industries cette gestion est personalisée plutôt qu'institutionalisée, celles-ci peuvent encore améliorer leur position à l'égard de leurs concurrents en adoptant des pratiques qui confèrent une solidité et une viabilité à l'administration de l'entreprise.

Le seul fait de posséder une industrie suscite souvent une attitude d'élitisme et d'égocentrisme. Il en résulte une vision unilatérale qui limite la capacité de la firme de répondre positivement et dynamiquement aux occasions de marché et aux conditions changeantes de ce dernier. Un propriétaire qui adopte un comportement autoritaire vis-à-vis de ses subordonnés peut procurer des bénéfices à son entreprise aussi bien que lui attirer des inconvénients. De plus, si tout en étant un bon entrepreneur il se montre mauvais gérant, son attitude dominatrice pourrait empêcher l'entreprise de se procurer les aptitudes et d'introduire les méthodes nécessaires à son essor. Un clivage se creuserait entre la perception qu'a le gérant/propriétaire de la situation et de ses propres capacités d'une part, et les besoins effectifs de la firme de l'autre.

Souvent les petites entreprises n'ont recours qu'à un minimum de formalisme. La production est réalisée sans qu'il y ait de différences notoires entre les tâches. Cette absence de formalisme permet de supporter plus facilement de petites interruptions mais elle risque de créer en même temps un prétexte pour éviter d'établir et appliquer des normes de fonctionnement correct. En raison de ce manque de formalisme et du fait que la plupart des petites entreprises ont de courts cycles de production, le gérants/propriétaires ne conçoivent pas leur activité en termes d'occasions de marché, de capacités techniques ou de force. Dès lors, l'entreprise pourrait fort bien prendre des décisions sur la base d'hypothèses fallacieuses ou d'une incompréhension de la situation.

La discipline sur lieux de l'activité est souvent compromise par le fait que la main-d'œuvre est formée en grande partie des parents du propriétaire ou gérant; s'il s'agit de personnes âgées notamment, il est difficile et parfois même impossible dans de nombreuses cultures de les réprimander ou de leur donner des ordres. Le système de la famille élargie exige, là où il est appliqué, qu'en recrutant des employés pour une entreprise familiale de ce type on tienne compte des parents du propriétaire/gérant avant tout autre critère d'emploi.

Beaucoup de petits entrepreneurs commencent leur carrière sans aucune expérience de gestion; ils ont donc tendance à subordonner leurs décisions et leurs actions à leurs espoirs et à leurs rêves plutôt qu'à des faits tangibles. Il existe de nombreux cas d'entreprises ayant fait faillite simplement parce qu'elles n'ont pas su établir un prix pour leurs biens ou leurs services. Dans ces cas, inculquer des principes de gestion aussi élémentaires soient-ils pourrait améliorer la performance des entreprises.

Pour résumer, les aspects suivants caractérisent l'organisation et la gestion des petites entreprises:

- l'entrepreneur réussit dans ses opérations grâce à ses aptitudes techniques mais non à sa capacité de concevoir les occasions de marché ou d'établir à l'avance une stratégie;

- contrairement aux grandes industries qui peuvent normalement payer les services de spécialistes, le petit entrepreneur est relativement isolé et doit affronter simultanément des questions de politique à long terme et des problèmes opérationnels quotidiens;

- les petits entrepreneurs opèrent souvent sans disposer de données quantitatives ou d'autres informations, préférant adopter la stratégie d'autres entrepreneurs ayant réussi;

- en raison de la modicité des salaires offerts, d'une sécurité limité dans son travail et du faible prestige que lui confère la gestion d'une petite unité, l'entrepreneur ne peut facilement recruter et conserver des employés qualifiés.

A cause de ces inconvénients, de nombreuses petites entreprises ne parviennent pas à s'adapter aux changements de leur environnement, à l'introduction de nouvelles technologies et à d'autres développements quels qu'ils soient. Lorsque les aptitudes et l'expérience du propriétaire/gérant se font démodées, la stagnation s'empare de l'entreprise.

Compte tenu des caractéristiques des petites entreprises œuvrant dans le secteur forestier, où de nombreuses unités situées à la frontière entre le secteur formel et le secteur informel complètent le revenu familial de l'entrepreneur, la nécessité d'améliorer la gestion s'impose. Il faudra toutefois tenir compte du fait qu'elle sera différente de celle qui s'applique aux autres lignes de production. Ce mode informel et irrégulier de conduire les opérations, qui souvent viennent s'ajouter aux travaux agricoles, empêche que les fonds propres à l'entreprise soient séparés de ceux de la famille. Il est rare que les petits entrepreneurs tiennent des registres et les biens de l'entreprise ne sont normalement pas assurés.

La vannerie, une affaire de famille

De nombreux entrepreneurs du secteur forestier dépendent d'occasions de marché limitées et ne fabriquent que quelques produits de qualité assez médiocre (parfois un seul), ce qui tend à les exclure des marchés d'exportation. La qualité souvent inférieure des produits est essentiellement le résultat de l'emploi d'outils et d'équipement rudimentaires. Ce problème est aggravé par la participation de membres de la famille et d'ouvriers faiblement spécialisés et mal payés. Il faut cependant reconnaître qu'il est difficile, notamment en zones rurales, de trouver des ouvriers qualifiés.

Enfin, outre les faibles salaires, beaucoup de petites entreprises comme celles du secteur forestier offrent des conditions de travail inadéquates et ignorent les mesures les plus élémentaires de sécurité. Ce fait tend à amplifier le problème de l'exode des ouvriers spécialisés vers les grandes industries des zones urbaines.

Développement de l'esprit d'entreprise et de la gestion dans le secteur de la petite entreprise

L'aide à la gestion fournie au secteur de la petite entreprise couvre la gamme tout entière des domaines s'y rapportant et va de l'identification/selection des entrepreneurs, à la formation préliminaire à la gestion, aux services de vulgarisation, à l'appui fonctionnel pour renforcer les organismes de développement de la petite entreprise, à la mise au point de politiques nationales de promotion des petites industries.

Beaucoup de pays disposent de programmes de formation pour le secteur des petites entreprises mais manquent d'une politique d'éducation et de formation spécifique visant leur développement. De nombreux problèmes devront être résolus avant que de telles politiques puissent être formulées au plan national. Tout d'abord, il faudra identifier des entrepreneurs potentiels. Même lorsqu'on a recours à des procédures de sélection, seul un nombre relativement limité de candidats établissent leur propre entreprise et sont capables de la gérer avec succès. Certains experts sont de l'avis que le meilleur moyen d'éviter le gaspillage des efforts et les pertes financières est de soumettre les candidats à un procédé d'autosélection et à des exercices rigoureux avant le programme de formation, afin qu'ils puissent juger de leurs propres capacités d'entreprise.

Une autre question qui se pose est de savoir quel niveau de formation choisir. En admettant que l'on puisse acquérir l'esprit d'entreprise, le point de départ du développement devrait-il se situer au niveau de l'enseignement primaire, secondaire, post-secondaire ou universitaire? La réponse à cette question dépendra dans une certaine mesure du type et du niveau de formation du personnel engagé dans l'aide au développement des petites industries. Il a quelquefois été objecté qu'introduire la

formation à la gestion dans le programme d'études de écoles primaires ou secondaires signifiait accorder moins d'attention à des spécialisations fondamentales telles que les langues, les mathématiques et les sciences. Cette opinion est opposée par ceux qui soutiennent que les qualités d'entrepreneur prennent du temps pour se développer et devraient, par conséquent, être inculquées dès que possible. L'une des raisons qui militent en faveur de l'enseignement du concept d'emploi autonome aux enfants des écoles primaires réside dans le fait que beaucoup ne poursuivront pas leurs études jusqu'au niveau du secondaire. Le coût en est négligeable mais les jeunes auraient ainsi l'occasion d'envisager l'emploi autonome comme une possibilité de faire carrière. Une question qui devra être éclaircie est celle de savoir si la formation des futurs entrepreneurs devrait être orientée vers un secteur particulier, afin de les guider vers un domaine d'activité en expansion, ou bien si elle devrait être d'ordre général.

Dans certains pays industrialisés, les établissements d'enseignement post-secondaire dispensent des cours de formation spéciale pour entrepreneurs potentiels. Dans ceux en développement, également, il existe quelquefois des programmes de formation au niveau universitaire visant les besoins spécifiques des petits entrepreneurs. Les gouvernements doivent maintentant décider s'il convient de modifier le système éducatif et offrir un enseignement et une formation industrielle pour différents groupes d'âge.

Le financement des programmes de développement de l'esprit d'entreprise revêt également une grande importance. Dans certains pays, le coûts de la formation sont entièrement à charge du gouvernement, dans d'autres ils incombent aux participants. La décision dans ce domaine dépend largement du type d'entreprise envisagée (petites entreprises modernes, artisans, entrepreneurs du secteur informel, femmes travaillant indépendamment, etc.). Les avis sont partagés sur la question de savoir si c'est le gouvernement ou le secteur privé qui devrait être responsable de ces programmes; les uns soutiennent que pour coordonner la formation un contrôle public global est nécessaire alors que d'autres estiment que le gouvernement ne devrait pas intervenir dans le programme qui peut être entièrement réalisé par le secteur privé. Dans certains cas, des cours de formation de ce type sont offerts conjointement par le gouvernement et des organisations du secteur privé. Fortement débattue est également la question de savoir si le programme devrait se limiter à la création de l'activité, laissant les participants mettre en place leurs propres entreprises une fois leur formation initiale terminée ou si, au contraire, des conseils de suivi ou d'autres formes d'aide tels que le crédit devraient suivre, en tant que composante du programme, pendant une ou deux années après le démarrage.

Etant donné les caractéristiques propres au secteur des petites entreprises forestières, formées de petites unités familiales disséminées en zones rurales, des programmes d'aide performants différeront sans doute considérablement de la plupart des méthodes adoptées jusqu'ici. Un autre point qui mérite d'être examiné est s'il vaut mieux concentrer les efforts sur les candidats les plus prometteurs, en partant du principe que la communauté locale en tirera par la suite des avantages, ou bien utiliser les maigres ressources disponibles pour appuyer des activités ne produisant qu'un revenu d'appoint avec de faibles possibilités d'expansion. S'il est vrai que, du point de vue individuel, de petites entreprises productrices de revenus non seulement sont importantes mais contribuent également à l'emploi et à la production nationale, il n'en demeure pas moins que, en raison de l'irrégularité des activités, la rentabilité de l'appui fourni à ces petites unités est bien inférieure à celle de l'aide dispensée à des entreprises de plus grande taille et plus stables.

Dans le domaine des sciences sociales, une recherche approfondie a été menée au cours des 50 dernières années en vue de définir par quels moyens les êtres humaines apprennent et acquièrent des aptitudes. Bien que le processus d'apprentissage soit désormais bien connu, rares sont les projets de recherche qui ont tenté d'approfondir de quelle manière les hommes d'affaires réussis ont appris à gérer leurs entreprises. Les preuves existantes confirment que le développement de ces aptitudes est un procédé très différent de celui de l'apprentissage dans d'autres domaines. L'enfance, les premières expériences de travail et un environnement favorable au démarrage d'une entreprise sont autant de facteurs intervenant dans le développement des attitudes et des talents de l'entrepreneur. Quand bien même l'on discuterait encore sur la question de savoir si ces aptitudes peuvent être acquises ou si elles sont héritées, on est aujourd'hui fermement de l'avis qu'elles sont susceptibles d'être développées au moyen de programmes de formation bien conçus, ainsi qu'il sera illustré ci-après.

En ce qui concerne le développement des aptitudes de gestion, on ne se demande plus si elles peuvent être transmises au moyen de la formation mais plutôt dans quelle mesure on peut améliorer la qualité des programmes de formation de manière qu'ils puissent attirer l'attention d'entrepreneurs dynamiques. Un grand nombre de petites institutions de formation dans le monde entier offrent des cours de formation plus ou moins complets orientés vers la communauté locale des affaires. Malheureusement beaucoup de ces initiatives se soldent par un échec en raison de la mauvaise

conception des programmes qui portent trop souvent sur des matières exagérément sophistiquées et utilisent du matériel pédagogique abstrait qui dépasse de loin le niveau du milieu où opère l'entrepreneur. En outre, les programmes sont trop ambitieux par rapport à l'engagement attendu des entrepreneurs. Très peu de chefs d'entreprise actifs ou modérément actifs peuvent se permettre de s'éloigner de leur usine pendant longtemps, ce dont ne tiennent malheureusement pas compte les formateurs qui élaborent les programmes.

Formation pratique des jeunes dans une communauté industrielle locale

La raison principale pour laquelle les programmes de formation à la gestion des petites entreprises sont si mal accueillis par de nombreux entrepreneurs semble résider dans le fait que ces programmes sont normalement conçus par les cadres des services gouvernementaux, d'organismes publics de promotion de la petite entreprise, de départements forestiers ou d'autres institutions semblables. Très souvent ces cadres n'ont qu'une connaissance limitée du secteur de la petite industrie. L'expérience de l'OIT montre que seule une formation conçue et dispensée par des formateurs au courant des conditions de la gestion de la petite entreprise peut offrir des conseils pratiques et être bien accueillie par les entrepreneurs. Une fois que la communauté industrielle locale aura reconnu l'utilité et la faisabilité du programme, l'institution qui dispense la formation pourra recevoir une réponse favorable des entrepreneurs.

Il convient également de tenir compte de la rentabilité de la formation. Quelles sont le méthodes de formation de groupe qui ont obtenu les meilleurs résultats? Quelles méthodologies réussies existantes sont basées sur l'étudiant? Des questions semblables naissent de la volonté d'appliquer toutes les connaissances disponibles dans les domaines de la psycologie sociale et de l'anthropologie culturelle à la conception et à la réalisation de programmes de formation pour les petites entreprises.

Sous une forme ou une autre des services de vulgarisation existent dans presque tous les pays du monde et ils sont généralement considérés comme l'un des éléments fondamentaux de tout programme sérieux de développement de la petite entreprise. Ils semblent toutefois présenter un grand nombre de lacunes inexplicables. Il importe dès lors d'identifier les mesures à prendre pour améliorer leur planification et leur mise en œuvre.

Activités de l'OIT dans le domaine du développement des capacités d'entreprise et de gestion

Par tradition, la plupart des activités de l'OIT dans le domaine de la promotion des petites entreprises démarre à la suite d'une demande d'aide sous forme de services de formation et vulgarisation formulée par un Etat membre. Maints projets de terrain ont été réalisés dans ce domaine au cours des dernières années et leur nombre va croissant.

Ceci ne veut pas dire forcément que les pays en question aient fait des progrès tangibles en ce qui concerne la formation ou les services consultatifs en faveur des petites entreprises. Deux problèmes critiques existent dans ce domaine. Tout d'abord, beaucoup de pays manquent d'une politique globale de formation et, de ce fait, leurs programmes présentent des lacunes inévitables au plan tant de la

quantité que de la qualité. C'est pourquoi les programmes d'emploi et de formation de l'OIT cherchent avec une insistance croissante à mettre au point une stratégie fondée sur des politiques de formation judicieuses. Le second problème est que de nombreuses approches et méthodes appliquées aux petites entreprises des pays en développement se sont avérées inadéquates du point de vue de leur conception. Ces deux problèmes ont été attaquées de différentes manières.

Dans le cadre du Programme de formation de l'OIT, des textes, des manuels, des cahiers d'exercice et des guides du formateur ont été préparés à l'intention des petits entrepreneurs dans le but d'offrir du matériel pédagogique pratique, simple et réaliste et d'améliorer la rentabilité de la formation. En effet, trop souvent par le passé les entrepreneurs ont eu du mal à mettre en œuvre des techniques excessivement sophistiquées.

Appuyé par le SIDA (Office central suédois pour l'aide au développement international) l'OIT a lancé un programme intégré de formation à la gestion des petites industries intitulé "Améliorez votre entreprise", qui est actuellement mis en œuvre dans des pays d'Afrique, d'Asie et des Caraïbes à la suite du succès obtenu par un programme analogue (organisé par les Confédérations des employeurs suédois) en Suède et dans d'autres pays européens au cours des années 70. Le matériel du programme consiste en un manuel et une cahier d'exercice. Ils peuvent être utilisés en l'absence d'un instructeur comme instrument d'analyse et de conseils, et pour l'enseignement de groupe. L'objectif principal du matériel n'est pas, comme pour la plupart de ces aides pédagogiques, de transférer passivement l'information aux stagiaires mais plutôt de les inciter à se poser des questions sur la manière dont ils gèrent leur entreprise. En déclenchant un mécanisme d'évaluation régulière du fonctionnement de l'entreprise on obtient beaucoup plus qu'à travers la formation conventionnelle. Afin de faciliter cette auto-évaluation, le cahier d'exercices fournit des listes témoins et des exercices présentés de telle manière que l'entrepreneur est obligé de passer sa propre situation en revue. Dans des domaines où il sent la nécessité d'une amélioration de la gestion, le manuel lui offre des avis pratiques. Des activités de formation complémentaires, des séminaires, des ateliers et des conseils individuels sont organisés dans ce même but, à savoir stimuler les entrepreneurs à analyser leur propre comportement vis-à-vis de leur entreprise plutôt que de leur enseigner ce qu'ils doivent faire.

Des films fixes, un moyen de communication de groupe

Ce programme a remporté jusqu'ici un énorme succès. De nombreuses adaptations par pays ont été déjà publiées et des traductions provisoires sont actuellement disponibles en français, arabe, swahili et bahasa. L'OIT prépare également du matériel de formation supplémentaire utilisant la même approche. Un guide du formateur et un guide des affaires, appartenant tous deux au programme "Améliorez votre entreprise" sont également en cours de préparation. Une évaluation de ce programme effectuée au Kenya a montré qu'un grand nombre d'entrepreneurs y ayant pris part ont effectivement amélioré leur gestion durant les cours ou immédiatement après. Par exemple, à la suite du programme, de nombreux participants ont commencé à utiliser des systèmes de comptabilité simples et à appliquer des principes fondamentaux de tenue des registres.

L'OIT a également mis au point du matériel de formation de groupe pour les petites entreprises. Le matériel a été préparé initialement en Amérique latine où des expériences sont en cours en Colombie (radio), au Mexique (télévision), au Pérou (vidéo), au Brésil (films fixes), au Costa Rica (diapositives sonorisées) et en Argentine (programmes radiophoniques d'instruction pour les producteurs ruraux). Un programme analogue de formation pour les petites entreprises transmis par la radio, par correspondance ou en classe a également été conçu pour l'Océanie.

Pour assurer le maximum de rentabilité à la formation, il est nécessaire de résoudre une contradiction inhérente à la préparation de programmes de formation en matière de développement de l'esprit d'entreprise et de la gestion. D'un côté, la formation d'individus ou de petits groupes, notamment en cours d'emploi, tend à donner de meilleurs résultats que la formation traditionnelle de grands groupes d'entrepreneurs, de l'autre le coût par personne augmente énormément si l'on diminue le nombre de participants.

L'une des méthodes de formation appliquées par l'OIT est l'apprentissage par l'action. Cette approche s'est avérée économique et, outre l'amélioration de la gestion, elle a eu un grand nombre d'effets secondaires positifs. Des programmes de l'OIT basés sur l'apprentissage par l'action pour de petites entreprises sont en cours de réalisation depuis 1981 dans plusieurs pays d'Amérique latine. La méthode part du principe que l'on apprend davantage à travers l'action qu'en fréquentant tout simplement des cours. Ainsi, un programme d'apprentissage par l'action consiste à former des groupes d'entrepreneurs, dont chacun est conscient de problèmes affectant sa propre entreprise et qu'il tente de résoudre, et à les réunir périodiquement pour qu'ils examinent de concert les progrès accomplis et planifient les actions futures. Le concept de la dynamique de groupe est important car il permet de motiver les participants et de les inciter d'une part à réaliser leurs plans, et de l'autre à partager leur expérience et leurs connaissances avec les autres membres du groupe. Au début, les activités sont coordonnées par un animateur qui déclenche le processus d'interaction au sein du groupe.

Une évaluation du projet réalisé en Amérique latine a montré que l'apprentissage par l'action est une méthode de formation très appropriée car elle enseigne aux entrepreneurs à penser à leur usine, à approfondir les problèmes rencontrés et à élaborer des plans d'action réalistes. En participant à un groupe, les entrepreneurs pourront étendre leur réseau de ventes et dans certains cas même créer des "entreprises mixtes". Toutefois, il convient d'appliquer cette méthode avec prudence. Pour en assurer le succès on devra tenir compte des exigences suivantes:

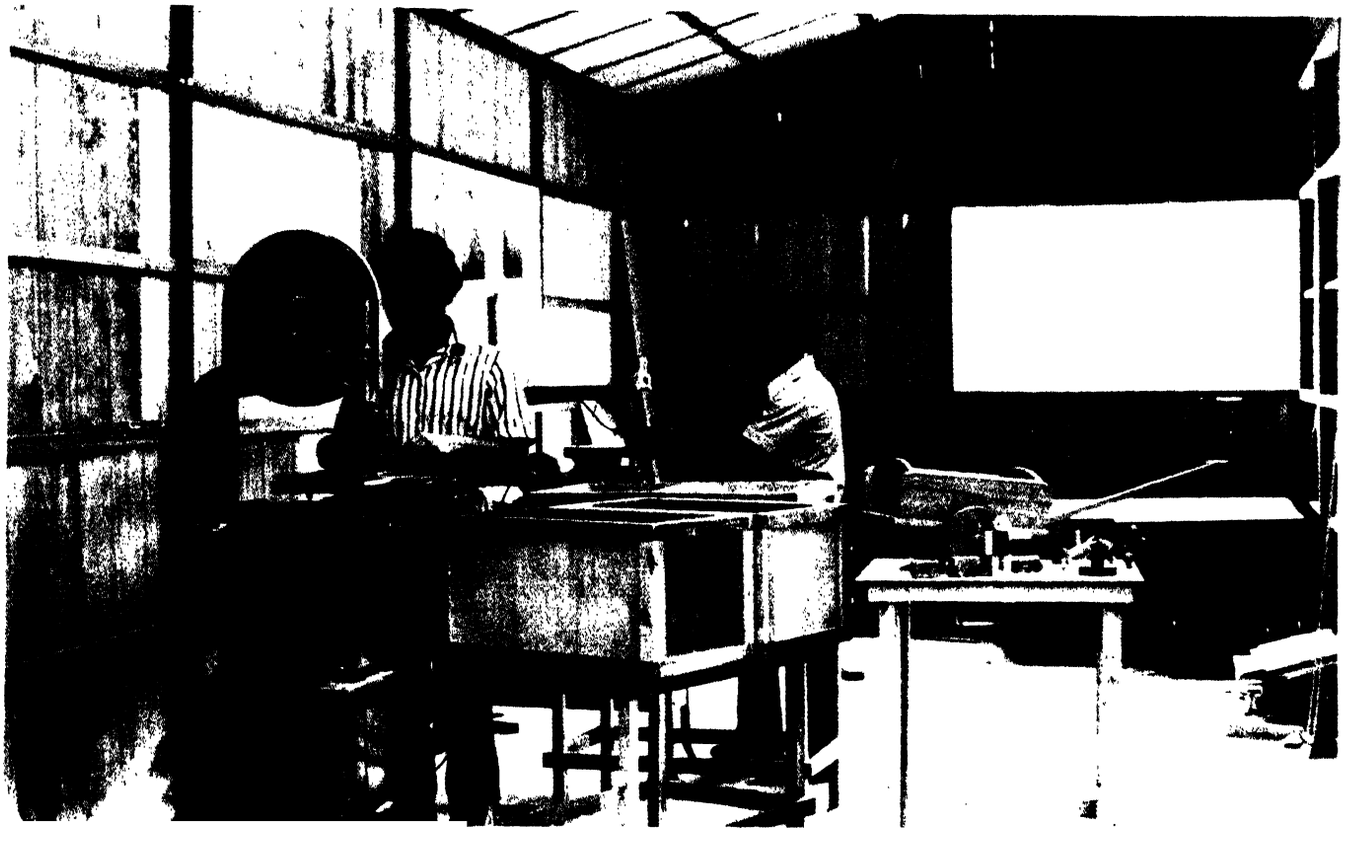
- une promotion planifiée et réalisée avec soin du programme et une sélection attentive des participants de manière à former un groupe aussi homogène que possible;

- des sessions de travail ayant un taux de participation élevé et se déroulant dans une atmosphère détendue de manière que les entrepreneurs puissent se sentir "chez eux" et accepter de s'entraider.

Bien qu'il soit difficile d'évaluer la rentabilité de la méthode, et compte tenu du fait que les résultats dépendront en grande partie de la répartition géographique du groupe, l'expérience montre qu'elle est effectivement plus économique que la plupart des programmes de formation conventionnels. L'apprentissage par l'action convient également bien aux petites entreprises rurales du secteur forestier.

Une autre constatation résultant d'un projet de l'OIT au Costa Rica a été que l'apprentissage par l'action s'appliquait aussi bien aux agriculteurs qu'aux entrepreneurs urbains. Plus tard au Honduras, des cultivateurs ont été inclus dans un projet destinés aux fabricants urbains. Les résultats obtenus après seuls six mois de travail ont été tout à fait remarquables. Les entrepreneurs urbains ont identifié divers domaines de la gestion où leurs connaissances techniques étaient insuffisantes et ont formé des groupes de travail pour affronter d'autres problèmes tels que la qualité des matières premières. Les agriculteurs ont examiné des problèmes concernant les maladies du sol et les parasites et établi des contacts avec les services d'hygiène publique. Ils ont également identifié certains problèmes communautaires qui ont pu être affrontés grâce à leur initiative.

Enfin, apprendre par l'action en participant à des groupes d'entrepreneurs pourrait inciter la petite communauté industrielle à s'organiser; ceci présenterait de nombreux avantages mais recontrerait quelques difficultés car les entrepreneurs sont des individualistes et pourraient s'opposer à des initiatives collectives, notamment si elles sont prises en dehors de leur milieu d'activité. Les groupes d'apprentissage par l'action pourraient un jour constituer un moyen pratique d'introduire des méthodes de travail rationnelles parmi des entrepreneurs conservateurs. Si l'on parvient à identifier les chefs informels de ces groupes et les encourager à adopter des systèmes de gestion plus efficaces, ils pourraient entraîner à leur suite bien d'autres personnes. En effet, il est notoire que les entrepreneurs



Fabrication de jouets en bois au Costa Rica

préfèrent imiter d'autres entrepreneurs ayant réussi plutôt que d'écouter les discours des agents de vulgarisation.

L'OIT prépare également un programme de formation spécial pour les femmes entrepreneurs. Des recherches menées récemment dans ce domaine ont indiqué l'existence de besoins spécifique et d'une demand élevée d'activités de formation à l'intention de ce groupe.

En ce qui concerne la formation de consultants et de conseillers pour le secteur de la petite industrie, l'OIT a publié un livre intitulé "Management consulting: A guide to the profession" qui contient des directives pratiques en matière de consultation pour les petites entreprises à différents stades de leur développement. Cette publication a été largement utilisée pour la formation de consultants et de vulgarisateurs tant dans les pays industrialisés que dans ceux moins avancés.

Le développement de l'esprit d'entreprise est l'objet d'une attention particulière à différents niveaux. Tout d'abord, un guide du formateur visant à familiariser les jeunes avec l'idée et la pratique de l'emploi autonome en tant que carrière a été mis à l'essai dans plusieurs pays et son adaptation est actuellement en cours. En outre, pour aider les travailleurs autonomes, un guide intitulé "The practice of entrepreneurship" a été publié en 1982.

En deuxième lieu, une étude détaillée, qui tient compte des développements théoriques et des applications pratiques récents a été réalisée par l'OIT aux fins d'évaluer le volet formation des divers programmes de développement de l'esprit d'entreprise visant la création d'activités industrielles. L'étude illustre des techniques de présélection permettant d'identifier des entrepreneurs potentiellement actifs. Les résultats de l'étude seront bientôt publiés; en attendant elle a permis la mise au point d'une base de données bibliographiques munie de renvois.

Troisèmement, plusieurs projets de terrain ont été lancés dans le but d'inclure la formation à la gestion des entreprises à la formation professionnelle. Des exemples de cette nouvelle approche comprennent des projets réalisés au Malawi et en Ouganda où des programmes associant le développement professionnel à celui de la gestion et de l'esprit d'entreprise, et prévoyant une aide financière aux jeunes entrepreneurs, sont actuellement à l'essai. Au Maroc un volet gestion a été incorporé aux programmes de formation professionnelle dispensés dans 60 centres de formation rurale. Ces projets sont considérés comme des activités pilotes visant l'introduction d'innovations potentiellement importantes dans le domaine de la formation professionnelle.

Les leçons de l'expérience et les nouvelles idées

Enfin, grâce aux nombreux projets de terrain réalisés, l'OIT a acquis une expérience considérable dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets portant sur la création d'entreprises. Ci-dessous sont illustrées les leçons apprises dans ce domaine:

- un programme visant à créer une activité ou à développer l'esprit d'entreprise devra commencer par l'individu lui-même et ses propres idées plutôt qu'avec des plans généraux d'expansion industrielle ou des occasions de marché identifiées par des experts. Trouver les personnes ayant l'esprit d'entreprise et qui croient en leur métier est plus important que le domaine d'activité;

- il faudra chercher les personnes les plus susceptibles de réussir dans leur entreprise. Une promotion bien conçue et menée efficacement du programme de création de métiers garantit une quantité élevée de demandes d'admission qui permettra le choix d'un nombre raisonnable d'entrepreneurs potentiels;

- le processus de sélection qui suivra devrait donner des renseignements sur les candidats, le milieu dont ils proviennent, leur âge, leurs expériences de travail précédentes, leur conception de l'entreprise, leurs motivations, leurs qualités d'entrepreneur et autres informations pertinentes. Le meilleur moyen de les obtenir est d'utiliser un grand nombre de formulaires, de tests et de préparer une entrevue bien structurée;

- l'objectif de la formation est de permettre aux candidats sélectionnées de convertir les idées parfois infantiles qu'ils ont de l'entreprise en propositions réalisables et viables. Le volet formation devrait couvrir tous les domaines principaux de la gestion, domaines qui seront introduits progressivement au fur et à mesure que mûrit l'idée de l'entreprise. Ainsi, l'entrepreneur occupé à réunir des informations concernant son marché potentiel recevra également des conseils théoriques à l'occasion de cours sur la commercialisation. De cette manière, les participants aux programmes pourront mettre au point leurs conceptions respectives et se familiariser graduellement avec de nouveaux thèmes de gestion.

  Etant donné que la formation porte sur des aspects pratiques et qu'il est attendu que les entrepreneurs/stagiaires soient plutôt actifs, on leur confiera un certain nombre de tâches dont ils devront s'acquitter, en tant que composante du processus d'apprentissage. L'une de ces tâches pourrait être, par exemple, la compilation d'une liste de fournisseurs de matières premières pour leur future entreprise, ou toute autre occupation qui pourra leur être utile au moment où démarrera leur activité. Après quoi c'est à l'entrepreneur individuel d'utiliser les moyens dont il dispose pour accomplir ces tâches et démontrer qu'il possède l'esprit d'entreprise.

  Les difficultés introduites à dessein dans ces exercices de formation servent également de mécanismes de sélection, car si les entrepreneurs ne les accomplissent pas ils quitteront le programme. Seuls les individus dotés d'un bon sens du commerce et de beaucoup de persévérance iront jusqu'au bout de la phase de formation;

- pour chaque entrepreneur le résultat de cette formation devrait être un plan d'entreprise bien conçu et une demande de crédit en bonne et due forme à soumettre à une banque commerciale;

- normalement le choix portera sur les banques commerciales plutôt que sur des plans de crédit à des conditions avantageuses. En premier lieu une banque indépendante effectuera sa propre évaluation de la demande et ajoutera ses propres observations sur la viabilité de l'entreprise envisagée. Deuxièmement, en négociant avec une institution commerciale indépendante, l'entrepreneur apprendra tout de suite comment traiter avec les banques et quel est le coût réel du capital. Enfin, ce contact préliminaire avec une institution commerciale lui donnera l'occasion d'établir avec celle-ci un rapport de confiance dont il pourra tirer parti par la suite.

Ce modèle de base pour la création d'une entreprise sera suivi, le cas échéant, par d'autres éléments de formation à la gestion et de services de vulgarisation.

Des domandes récentes d'aide technique présentées à l'OIT ont également porté sur les modes et les moyens de recruter des employés mis au chômage par des industries au personnel en surnombre du secteur public. Il est attendu qu'un programme de formation intitulé "Travailler pour soi-même", mis au

point récemment et dont l'objectif est d'aider des individus ayant quelque expérience de travail et les aptitudes nécessaires pour démarrer une entreprise, pourra contribuer utilement à résoudre ces problèmes. Le programme est tiré d'un matériel produit et utilisé avec succès au Royaume-Uni. Le premier essai sur le terrain de la version de l'OIT pour les pays en développement aura lieu au Nigeria en 1987.

Livraison de grumes à une scierie

"Travailler pour soi-même" est un programme dont l'objectif est de guider les participants à travers les différents stades du démarrage d'une entreprise avant qu'ils ne les affrontent dans la pratique. Le programme s'adresse à ceux qui débutent sur une très petite échelle, normalement sur la base de leurs aptitudes personnelles. Il convient aux chômeurs ayant quelques qualifications ou compétences techniques fondamentales et à ceux qui viennent de quitter l'école ou une institution d'enseignement secondaire ou de formation. Le programme est divisé en huit modules dont chacun porte sur un stade du développement d'une entreprise. Les candidats parviennent donc soit individuellement, soit en participant à l'interaction de groupe, à développer leur conception de l'entreprise à travers les divers stades du programme.

Un mode d'enseignement fortement associatif est nécessaire pour introduire le concept de travailler pour soi-même. L'apprentissage commence sur les lieux mêmes où se trouvent les participants. Les formateurs n'enseignent pas des matières proprement dites mais facilitent les connaissances chaque fois qu'elles se rendent nécessaires et les inculquent en quantités assimilables et dans un langage approprié. Ces formateurs devront faire prevue d'une grande souplesse et posséder une vaste gamme de références et connaissances en matière d'entreprises. "Travailler pour soi-même" est un programme qui devrait convenir aux petites entreprises rurales du secteur forestier. Les caractéristiques du programme se prêtent également bien à la méthode de l'apprentissage par l'action.

Dans le domaine des manufactures locales et des industries artisanales, l'OIT préfère la formation sur le tas plutôt que l'enseignement formel ou, exceptionnellement, de courts programmes de formation lorsque la matière ne peut être aisément enseignée sur le lieu du travail. La formation qui vise l'utilisation de techniques améliorées ou l'introduction de nouveaux produits est une tâche simple et directe, mais celle à la gestion et à l'esprit d'entreprise soulèvent de gros problèmes dus au faible niveau d'alphabétisation et au petit nombre de participants.

Formation sur le tas

L'OIT a aidé de nombreux pays à mettre au point des services de vulgarisation. D'une manière générale, tous les projets de terrain en faveur des petites entreprises contiennent, sous une forme ou une autre, un volet de vulgarisation. Cette dernière peut porter sur des problèmes techniques, comme en Egypte au début des années 80, sur des aspects touchant la promotion comme au Paraguay, ou sur la création d'associations d'artisans ruraux, comme en Gambie. Le travail de terrain est lié aux recherches que mène actuellement l'OIT sur les modes et les moyens d'améliorer les résultats et la rentabilité des services de vulgarisation. Dans cette même optique, une étude a été préparée sur les moyens de renforcer la gestion des institutions promotrices du développement des petites entreprises dans les pays moins avancés.

En ce qui concerne lse coopératives, l'OIT a mis au point une méthode globale de formation, qui a remporté un grand succès, connue sous le nom de "Materials and techniques for cooperative management training" (MATCOM). Ce projet interrégional, qui a démarré en 1978 et a été financé par le SIDA, le NORAD et la FINNIDA, porte sur la préparation et la diffusion de manuels et de matériel de formation adaptés aux conditions locales. Des séminaires qui mettent l'accent sur la formation des formateurs ont également été organisés.

Support institutionnel en faveur des petites entreprises rurales de transformation: le cas de l'Inde

par

K.P. Parameshwaran
Commissaire à la retraite pour les petites industries
Gouvernement de l'Inde, New Delhi

Introduction

Selon la définition la plus récente adoptée en Inde, une petite industrie est une unité ayant un plafond d'investissement (bâtiments et machine) de Rs. 0,20 million à Rs. 0,35 million dans le case des petites entreprises de formation, et de Rs. 0,45 million dans celui d'unités auxiliaires. Ce qu'on appelle le secteur des petites industries et des industries de village (VSI) 1/ comprend tant les petites entreprises traditionnelles que les modernes; il est constitué par huit groupes spécifiques: les métiers à tisser à main, les objets d'artisanat, le coir, la sériculture, le Khadi, les industries villageoises, les petites entreprises et les métiers à tisser à moteur. Ces deux dernières catégories forment le groupe des industries modernes, les autres celui des industries traditionnelles.

Dans le développement économique de l'Inde, une position stratégique a été réservée au développement des VSI qui représentent une part importante de l'économie globale. Après l'agriculture, le secteur des VSI offre les occasions majeures d'emploi, dont un pourcentage considérable se situe en zones rurales et semi-rurales. Il représente environ 50 pour cent de la valeur ajoutée dans l'industrie de la fabrication.

La politique globale de l'Inde vis-à-vis du développement industriel est formulée dans l'Industrial Policy Resolution de 1956 amendée périodiquement. De nouvelles priorités ont été établies en fonction des besoins, y compris celle destinées à pallier les déficiences fondamentales des petites industries. La dernière de celles-ci est contenue dans l'Industrial Policy de juillet 1980 qui vise à adapter la croissance du sècteur de la petite industrie à celle des moyens et grands secteurs et à éliminer les dichotomies entre ces deux.

Au cours de la période du sixième plan (1979-80 à 1984-85), la production du secteur de la petite industrie a augmenté de Rs. 335 380 millions à Rs. 657 300 millions aux prix courants et l'emploi a crû de 23,7 à 31,5 millions de personnes, ce qui représente près de 80 pour cent de la main-d'œuvre totale dans l'industrie, neuf millions desquels sont engagés par les petites industries modernes. Deuxième par ordre d'importance est le sous-secteur des métiers à tisser à main qui offre du travail à environ 7,5 millions de personnes. Il est escompté qu'au cours de la période du septième plan (1985-90) la valeur totale de la production du secteur des VSI augmentera d'environ 52,4 pour cent et l'emploi de 27 pour cent à 40 millions de personnes. Le septième plan met également l'accent sur l'exigence de donner une nouvelle impulsion aux très petites unités ayant un investissement fixe de moins de Rs. 0,2 million. Elles constituent environ 90 pour cent du nombre total des petites entreprises industrielles. Une stratégie modifiée mettra en place des installations adéquates en zones rurales et semi-urbaines qui augmenteront la dissémination de ces petites unités.

Le Tableau 24 indique les changement survenus entre 1973 et 1985 dans la valeur de la production et de l'emploi dans les industries de village et les petites entreprises. En ce qui concerne la première, la part de l'industrie traditionnelle a baissé de 16 à 12 pour cent et celle des industries modernes a haussé de 68 à 87 pour cent. En termes d'emploi, le changement a suivi la même tendance mais les industries traditionnelles représentent encore 57 pour cent de l'emploi total dans les VSI tandis que les modernes n'atteignent que 40 pour cent.

1/ VSI Village and small industries.

Tableau 24: Croissance des industries villageoises (VSI)

Industrie	Production 1973 - 74		Production 1979 - 80		Production 1984 - 85		Emploi 1973 - 74		Emploi 1979 - 80		Emploi 1984 - 85	
A. Industries traditionnelles	RS*	%	RS	%	RS	%	No.**	%	No.	%	No.	%
1. Khadi	330	0	920	0	1 700	0	0.84	5	1.12	5	1.46	5
2. Industries villageoises	1 220	1	3 480	1	7 585	1	0.93	5	1.62	7	2.24	7
3. Métiers à tisser à main	8 400	6	17 400	5	28 800	4	5.21	29	6.15	26	7.47	24
4. Sériculture	630	0	1 310	0	3 165	0	1.20	7	1.60	7	2.00	6
5. Objets d'artisanat	10 650	9	20 500	6	36 000	5	1.50	8	2.00	9	2.74	9
6. Coir	600	8	860	0	1 005	0	0.47	3	0.51	2	0.59	2
Total partiel (A)	21 830	16	44 470	13	77 256	12	10.84	61	13.98	60	18.09	51
B. Industries modernes												
7. Petites industries	72 000	53	216 350	64	505 200	77	3.97	22	6.70	29	9.00	29
8. Métiers à tisser à moteur	19 800	15	32 500	10	62 230	9	1.00	6	1.10	5	3.22	10
Total partiel (B)	91 800	68	248 850	74	569 430	87	4.97	28	7.80	33	12.22	39
C. Autres***	22 370	16	42 060	12	10 614	2	2.45	14	2.50	11	2.79	9
Total VSI	136 000	100	335 380	100	657 300	100	17.64	100	23.37	100	31.50	100

Source: Small-Scale Industries in India - Handbook of Statistics - 1985.

* Rs - roupies (millions)
** No - Nombre d'employés (millions)
*** Unités du secteur des VSI non compris dans les groupes spécifiques

Les problèmes principaux

La forte croissance des petites industries et des entreprises villageoises qui s'est manifestée récemment et que nous venons de souligner reflète la vigueur du secteur. Il n'en demeure pas moins qu'une multitude de problèmes continuent à l'affecter, tel par exemple le fait que l'interdépendance des différents niveaux de l'industrie (grande, moyenne et petite) n'est pas encore complétée. Ainsi, des plans visant à créer des VSI auxiliaires des grosses industries n'ont pas eu la portée escomptée. Le deuxième problème concerne l'obsolescence technologique de nombreuses VSI qui en a restreint la croissance. Elles souffrent également d'une pénurie de capital, utilisent un équipement désuet et témoignent d'une faible rentabilité et de hauts coûts de production.

En outre, beaucoup de ces petites industries opèrent en conditions précaires et un grand nombre est au bord de la faillite. Plusieurs d'entre elles n'auraient jamais dû démarrer car les activités dans lesquelles elles sont engagées ne sont pas assez prometteuses pour justifier leur développement. De plus, en vue de promouvoir des zones arriérées, des industries ont été implantées dans des endroits inaccessibles et dépourvues de sources de matières premières et de marchés, ce qui a résulté en une augmentation considérable de leurs coûts de production.

Les accords de marchés continuent à représenter un obstacle malgré des plans gouvernementaux en faveur des VSI. Certains marchés officiels réservés aux VSI ont été l'objet d'abus: il est notoire, par exemple, que beaucoup de petites unités tendent à vendre leurs articles à des prix exagérés à cause de l'absence de concurrence de la part des grandes industries. En ce qui concerne les matières premières, les petites entreprises sont encore obligées de les acheter en petites quantités par l'entremise d'intermédiaires ce qui augmente les coûts. En revanche, les grandes industries obtiennent les leurs à des prix inférieurs au titre d'accords à long terme.

Enfin, il n'existe jusqu'à présent aucune législation unifiée pour protéger ou réglementer les petites industries. Bien au contraire, une foison de lois et de règles créées expressément s'appliquent au secteur, souvent sur une base locale. Il est donc très facile de les interpréter erronément et de les enfreindre par inadvertence. Tout ceci port à un développement désorganisé du secteur.

Cadre institutionnel

Institutions d'aide publiques

Pour les motifs de développement l'ensemble des petites industries et des industries de village a été divisé en six catégories différentes.

Chaque catégorie est contrôlée par l'une des organisations suivantes établies par le Gouvernement central:

a) L'Office des petites industries

b) Le khadi et la Commission des industries villageoises

c) Le Comité national de l'artisanat

d) Le Comité central de la soie

e) Le Comité central du coir

f) Le Comité national des métiers à tisser

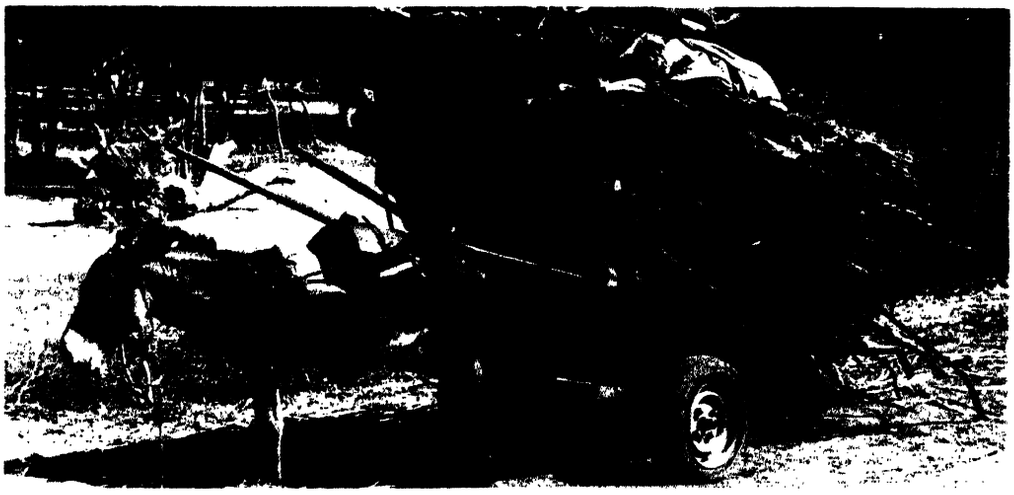
Ces trois derniers ont des responsabilités spéciales ainsi que l'impliquent leurs noms. Ils ne seront pas examinés plus loin dans ce document.

L'Office des petites industries est présidé par le Ministre de l'industrie de l'Union et son secrétaire-membre est le Commissaire chargé du développement des petites entreprises. D'autre ministères centraux, des gouvernements d'état, des associations de petites entreprises de formation, des institutions financières, des industriels renommés, etc. sont représentés dans cet Office. En qualité de Secrétariat de ce dernier, le Bureau du Commissaire (connu également comme Organisation pour le développement des petites industries - SIDO) est l'organisme central chargé de formuler, coordonner et surveiller les politiques et les programmes de promotion et de développement des petites entreprises dans le pays.

La SIDO prête son concours par l'intermédiaire d'un réseau formé de 26 instituts de service des petites industries, 20 filiales de ces instituts, 40 centres de vulgarisation, des institutions de développement des produits et des procédés, des centres de production, des stations d'essais de terrain, etc. dans des zones où sont concentrés des types spéciaux d'industries.

Une gamme d'institutions specialisées a été créée pour fournir une aide aux petites entreprises de formation. Ce sont la National Small Industries Corporation,1/ le National Institute for Entrepreneurship and Small Business Development,2/ le Small Industries Extension Trining Institute,3/ l'Integrated Training Centre4/ et plusieurs centres ou instituts pour le dessin des outils et la formation.

Parallèlement à la SIDO opère la Khadi and Village industries Commission (KVIC),5/ un organe statutaire financé par le gouvernement et responsable de certains types d'industries villageoises comprenant le khadi.1/ La KVIC nationale établit les grandes lignes des besoins de développement des industries villageoises, dont un grand nombre appartient à la catégorie des très petites entreprises et qui sont traditionnelles. Le même rôle incombe aux Commissions KVI à l'échelon de l'état qui sont financées conjointement par leurs gouvernements étatiques respectifs. La KVIC agit également par le biais d'institutions officielles et de sociétés coopératives qu'elle finance directement, ou qui sont partiellement subventionnées par leurs gouvernements étatiques respectifs lorsqu'elles opèrent dans plus d'un état.



Un système de transport essentiel dans les villages

Les Comités de l'artisanat représentent une autre série d'institutions nationales contrôlant la réalisation des programmes en faveur de la petite industrie. Certains états ont également créé des Comités pour le développement de l'artisanat pour compléter les activités des organisations nationales. Dans des zones présentant une forte concentration de certaines productions artisanales on a établi des instituts de recherche et développement et des centres de dessin.

Organisation des petites entreprises

Le grand nombre d'institutions d'aide officielles au niveau national et étatique, ou à des échelons inférieurs, ont encore de grosses difficultés à atteindre leur clientèle dispersée. Certaines petites industries ont cherché d'améliorer leur accessibilité en se groupant en associations. Ces dernières fournissent une aide directe à leurs membres mais leur rôle principal est probablement de faire pression sur les autorités pour sauvegarder les intérêts de la petite industrie. Les organisations de VSI les plus importantes sont décrites ci-dessous.

1/ Société nationale des petites industries.

2/ Institut national de développement des entrepreneurs et des petites entreprises.

3/ Institut de formation à la vulgarisation des petites entreprises.

4/ Centre de formation intégrée.

5/ Commission du khadi et des industries villageoises.

1/ Le khadi est une étoffe traditionnelle indienne entièrement tissée à la main.

Au sommet siège la Federation of Associations of Small Industries of India (FASII)[1/] créée en 1959 et dont l'objectif principal est de promouvoir le développement des petites entreprises. La Fédération a établi des commissions fonctionnelles orientées vers l'industrie aux plans national et régional que les gouvernements centraux et étatiques consultent au moment de formuler des politiques et d'octroyer des appuis en faveur des petites unités. Reconnue comme l'autorité suprême au niveau national, la FASII est représentée dans les comités tant des ministères centraux que des gouvernements étatiques. Elle a concouru à modifier la définition de la petite industrie, à obtenir pour les petites entreprises de formation l'exclusivité de la production et de la vente de certains articles et à négocier de multiples autres concessions en leur faveur. Ses adhérents comprennent des associations à tous les niveaux, des unités individuelles renommées et des associations industrielles.

Des coopératives de petites industries ont été créées dans presque tous les domaines d'activité des VSI. Cependant, dans les cas d'un grand nombre de sous-secteurs, les progrès accomplis ont été décevants de sort qu'aujourd'hui encore le nombre des coopératives n'atteint même pas 0,1 million. Au niveau national la National Federation of Industrial Cooperatives (NFIC)[2/] fournit son aide à la promotion et à la commercialisation locale et internationale des produits des coopératives et importe des matières premières rares, des constituants et du matériel pour ses membres. Des sociétés à l'échelon de l'état, de la région ou du district et de grandes firmes renommées font partie de la NFIC alors que le Gouvernement de l'Inde et la Société commerciale d'Etat en sont des actionnaires. En ce qui concerne la commercialisation, la Fédération concentre sont attention sur quelques articles prioritaires tels que les sculptures en bois.

Il existe également une National Alliance of Young Entrepreneurs (NAYE)[1/] qui s'efforce de sauvegarder les intérêts des jeunes chefs d'entreprise; cette organisation a une division spéciale pour les femmes entrepreneurs. L'Alliance est réprésentée dans les grandes villes et dans tous les états.

Aide au développement des petites industries

L'Inde a mis au point une série de programmes d'aide en vue de promouvoir le développement de la petite industrie. Ils peuvent être groupés en quatre catégories:

- Aide à l'expansion des marchés (y compris des achats préférentiels de la part du gouvernement; l'appui aux soumissions conjointes pour les marchés publics; des prix préférentiels et l'exclusivité réservée à certaines lignes de produits ou industries pour les petits producteurs).

- Approvisionnement en matières premières indispensables

- Octroi de crédits subventionnés pour financer le capital d'investissement et d'exploitation.

- Fourniture d'aide technique et d'autres services consultatifs

Des organismes de politique et d'exécution existent dans tous ces domaines aux niveaux national et étatique, et même aux échelons inférieurs. De nombreuses formes d'aide sont octroyées par de multiples organisations mais on essaye de regrouper les efforts en une aide à "un seul guichet" dispensée par le biais de centres industriels de district, lesquels fournissent directement des appuis de tous genres ou, du moins, les coordonnent.

Aide à l'expansion des marchés

L'exclusivité de certains produits accordée aux petites industries fait partie d'une politique selon laquelle le gouvernement central et de nombreuses organisations nationales n'effectuent leurs achats que dans le secteur des petites entreprises de formation afin de les aider à élargir leur marché. A la fin du mois de mars 1984, 404 articles faisaient partie d'une liste dont les petites entreprises de formation

1/ Fédération des associations des petites industries de l'Inde.

2/ Fédération nationale des coopératives industrielles.

1/ Alliance nationale des jeunes entrepreneurs.

avaient l'exclusivité. Au Tableau 26 figurent les produits forestiers faisant partie de ce groupe. En outre 12 articles devaient être achetés en priorité auprès des unités de petites entreprises de formation jusqu'à concurrence de 75 pour cent des besoins totaux et 25 autres jusqu'à concurrence de 50 pour cent de ces besoins. Le Gouvernement central accorde en outre un pourcentage préférentiel de 15 pour cent sur les prix aux soumissions des petites entreprises de formation et plusieurs états en font de même.

Le gouvernement tient également compte du fait que les petites industries étant dispersées à travers le pays et ne disposant que de ressources limitées, il leur serait difficile de participer aux programmes d'achat dans les magasins du gouvernement, même si elles avaient l'exclusivité de la fourniture de certains articles. Il permet donc à des sociétés étatiques de petites industries de faire des soumissions pour le compte de ces petites unités.

Le gouvernement accorde également aux petites entreprises l'exclusivité de certains secteurs industriels ou lignes de produits à condition qu'elles puissent fournir ces articles économiquement. Le nombre total de produits ainsi réservés s'élevait à 126 en 1968 mais atteignait 872 en 1984. Le Tableau 27 donne une liste de produits d'origine forestière faisant partie de ce groupe. Pour les autres articles dont les petites entreprises de formation ont l'exclusivité de la production et qui ne figurent pas dans la liste un pourcentage préférentiel de 15 pour cent est octroyé.

En ce qui concerne les occasions de marché et la commercialisation, l'effet combiné des mesures sélectives décrites ci-dessus a été une augmentation d'environ 7 pour cent en 1973-74 à 12 pour cent en 1983-84 de la part des petites industries dans le volume total des achats gouvernementaux de produits indigènes.

Tableau 26: Liste d'articles d'origine forestière que le gouvernement ne peut acheter que dans le secteur des petites industries

Articles en bois	
- Caisses	- Maillets
- Manches d'outils	- Portes à surface plane
- Brouettes	- Chevilles en bois
- Billes de teck	- Placages
- Poteaux de tente	
- Etagères	**Autres**
- Laine de bois	
- Cales	- Paniers de jonc
- Boîtes à cartouches	- Manches d'outils de bambou
- Chaises	- Balais

Les nattes et la sparterie (y compris les articles fabriqués à partir de matériaux forestiers) ne peuvent être achetés que chez les artisans.

Tableau 27: Liste de produits d'origine forestière dont les petites industries ont l'exclusivité de la production

Sièges pour autobus et camions	Armoires en bois
Structures de camion en bois	Etagères et râteliers
Caisses en bois	Laine de bois
Caisses à thé en contreplaqué	Crosses de hockey
Bois séché	Carreaux pour planchers en bois
Couvercles de machines à coudre en bois	Barques en bois
Bobines de câbles	Huiles naturelles tirées de la noix de cajou, du bois de sandale, du pin, de l'eucalyptus
Poteaux de tente	Térébenthine
Cales en bois	Meubles et accessoires en bois
Manches en bois ou en bambou	
Billes de teck	

Un programme qui vise en premier lieu à développer les petits marchés industriels mais cherche également à en promouvoir le perfectionnement technologique est la création d'unités auxiliaires. Au titre de ce programme, on crée de toutes pièces ou l'on adapte une petite industrie dans le but d'en faire l'auxiliaire d'une grande moyennant un accord de sous-traitance. Les incitations offertes à la grande industrie comprennent des crédits moins onéreux, un approvisionnement assuré en matières premières, etc. Le programme est géré par des comités consultatifs auxiliaires au niveau de l'état qui planifient et fournissent également des infrastructures. Les comités comprennent des représentants de grosses firmes, des entreprises du secteur privé, des organismes de développement , des institutions financières et les auxiliaires elles-mêmes. Au niveau de l'usine, des comités pour le développement des auxiliaires ont été établis dans les entreprises du secteur public et les grands établissements industriels.

Approvisionnement en matières premières rares mais indispensables

La politique favorise les importations lorsqu'elles impriment une impulsion majeure aux exportations et appuient la croissance des industries locales. Entre 1982 et 1984 la part des petites entreprises de formation dans la valeur totale des importations a été en moyenne de 26 à 28 pour cent, le reste ayant été couvert par les grandes industries. Des licences délivrées pour le secteur des petites entreprises de formation en 1983/84, celles se rapportant aux matières premières et aux constituants atteignaient 59 pour cent en termes de valeur.

Au début de chaque année des matières premières indigènes rares sont allouées aux sociétés étatiques des petites industries qui les distribuent aux petites entreprises de formation selon leurs besoins. Cet accord consent à ces dernières d'obtenir les matières premières nécessaires dans les quantités et au moment voulus. Cet approvisionnement assuré permet aux petites entreprises de formation de planifier leur programme de production bien à l'avance.

Octroi de crédits subventionnés

Les financements alloués par les gouvernements central et étatiques aux VSI ont augmenté de Rs. 52 millions en 1951/56 à Rs. 6 161 millions dans le plan de développement de 1980/85. Le montant envisagé pour 1985/90 est de Rs. 11 205 millions. Ces allocations gouvernementales constituent une portion minimale du flux financier destiné au secteur des petites entreprises de formation. Des

ressources bien plus considérables sont octroyées par le réseau des banques commerciales, des banques coopératives et des banques régionales rurales, des sociétés financières d'état, des sociétés d'état de développement industriel et de la Société nationale des petites industries.

Les disponibilités de crédit octroyées par les Banques commerciales ont crû régulièrement. Au cours de la période de 1979 à 1983, les déboursements annuels ont presque doublé pour atteindre Rs. 50 506 millions prêtés à 1,23 million d'entreprises. Ces crédits sont couverts par la Banque de développement industrielle de l'Inde (IDBI) au titre de son programme de refinancement. Tous les prêts octroyés jusqu'à Rs. 0,5 million sont garantis par le plan de refinancement à des taux d'intérêt privilégiés.

Les sociétés de financement de l'état prêtent également au secteur des VSI (qui peuvent aussi bénéficier du refinancement de l'IDBI à des taux d'intérêt de faveur). L'IDBI elle-même accorde des crédits substantiels aux petites entreprises de formation: le montant total de l'aide fournie au secteur des VSI juqu'en mars 1986 s'élevait à Rs. 52 850 millions. Son financement annuel a doublé de 1979/80 à 1982/83 lorsqu'il atteignit Rs. 2 902 millions, y compris le refinancement des prêts accordés par d'autres institutions.

Le taux d'intérêt imposé par l'IDBI pour ces refinancements varie en fonction des objectifs. Il peut baisser jusqu'à six pour cent dans certaines zones défavorisées et hausser à 8,25 - 9,58 pour cent dans des zones plus développées.

L'IDBI est la plus importante des institutions financières et offre son appui aux industries de tous les types et toutes les dimensions. La part du secteur des petites entreprises de formation dans les déboursements de l'IDBI a augmenté de près de 16 pour cent au cours de la période 1970/75 à quelque 31 pour cent 1980/85. La Banque vient d'établir un fonds indépendant de Rs. 25 milliards appelé "Fonds pour les petites industries" qui relèvera les services d'appui actuels et futurs dispensés par la Banque aux petites entreprises de formation. Il est attendu que ce nouveau fonds accorde une attention particulière aux micro industries.

Afin de garantir que les institutions financières prêtent effectivement aux petites industries, la Banque de l'Inde exige que toutes les banque commerciales et autres instituts de financement destinent au moins 12,5 pour cent du montant total des crédits aux groupes les plus faibles, à savoir les artisans ruraux, les fabricants villageois ou les industries artisanales.

Il existe différentes formes de crédits: le gros des prêts à court terme est octroyé aux petites entreprises de formation par les banques commerciales alors que les sociétés de financement étatiques offrent des crédits à long terme. Ces deux types de prêts sont concédés à des taux d'intérêt relativement faibles. Le plan actuel de crédit est comme suit:

Type de prêt (%)	Taux d'intérêt
Prêts composites jusqu'à Rs. 25 000	
i) zones défavorisées	10.0
ii) autres zones	12.0
Crédits à court terme	
i) jusqu'à Rs. 0,2 million	14.0
ii) de Rs. 0,2 à Rs. 2,5 millions	16.5
iii) au-dessus de Rs. 2,5 millions	18.0
Crédits à terme	
i) zones défavorisées	12.5
ii) autres zones	13.5

Le type de financement mentionné jusqu'ici est accordé pour une gamme étendue d'objectifs. D'autres modes de financement spécifiques sont adoptés pour les achats de machines et pour encourager les VSI à passer au secteur moyen. Ils comprennent un plan de réescompte des factures, l'octroi de capital d'amorçage, des prêts exempts d'intérêt équivalant aux taxes payées sur les ventes, des achats à crédit auprès de la Société nationale des petites entreprises et des subventions octroyées par l'état pour les investissements.

Le plan de réescompte des factures est mis en œuvre par la Banque de développement industriel de l'Inde et couvre les factures/traites provenant de la vente à tempérament des machines fabriquées dans le pays. Les factures et les traites, à l'ordre des fabricants de machines ou émises par eux-mêmes, sont tout d'abord escomptées par ces fabricants auprès de leur banque laquelle à son tour les réescompte auprès de l'IDBI à des taux d'intérêt avantageux de 9 à 10,25 pour cent.

Une méthode d'exploitation pour les zones reculées

Le capital d'amorçage est octroyé par le gouvernement à des entrepreneurs de petites industries techniquement et professionnellement qualifiés qui veulent étendre leur activité au moyen secteur. Ce capital est un prêt liquide exempt d'intérêt payant des frais de service de un pour cent par an et jouissant d'un moratoire initial jusqu'à cinq ans.

Les petites entreprises qui s'épanouissent en unités de moyenne grandeur ont également droit à un prêt exempt d'intérêt équivalant à la taxe sur la vente qu'ils ont payée durant les trois ans qui ont précédé l'expansion envisagée. Ce prêt est remboursable en trois versements annuels égaux après un moratoire de six ans.

La National Small Industries Corporation permet au secteur des petites industries d'obtenir des machines et de l'équipement local ou importé à travers son plan d'achat à crédit à long terme. Les petites entreprises de formation déposent en général 10 pour cent de la valeur des machines et ce paiement peut être refinancé par l'IDBI à des taux d'intérêt favorisés.

Enfin, le gouvernement encourage l'investissement rural fixe en accordant une subvention soit de Rs. 1,5 million soit de 15 pour cent (si ce montant est inférieur) aux petites industries implantées en zones notoirement défavorisées et aux nouveaux complexes industriels installés dans des lieux sélectionnées. Certains gouvernements étatiques paient en outre des subventions d'un montant variable à certaines catégories prioritaires d'industries mises en place dans des zones qui ne bénéficient pas de plans de subvention ni de la part du gouvernement central ni de celle de l'état.

Il ressort clairement de ce qui précède que les petites entreprises jouissent d'un grand nombre d'encouragements. En vue de contrôler l'orientation que suit l'industrialisation, les encouragements sont parfois de nature sélective lorsque le gouvernement estime que a) le sous-secteur est déjà encombré, b) que les activités ne sont pas indispensables et n'apportent aucun avantage social, c) que l'initiative privée est déjà fortement stimulée même sans la concession d'incitations, grâce à la capacité de l'industrie de réaliser des gains potentiels. On prend également soin de vérifier que l'entrepreneur a un intérêt économique soutenu et continu dans le projet. Il lui est donc requis de verser une contribution minimale qui va de 15 pour cent pour les entrepreneurs "technocrates" et pour toutes les zones défavorisées, à 20 pour cent dans les autres cas.

Aux fins d'éviter un gaspillage des ressources, le gouvernement exige que l'institution de financement effectue une évaluation technique et financière détaillée du projet avant d'approuver l'aide. En vue d'assurer un prompt remboursement, une pénalité de 5 pour cent par an est imposée sur la portion non remboursée du prêt. Des frais d'engagement de dépenses de un pour cent sont également à charge de l'entrepreneur (0,5 pour cent dans les zones défavorisées). En cas de non-paiement les banques ont un droit prioritaire sur les biens fixes réalisés grâce à leurs prêts.

Aide technique et services consultatifs généraux

Une étude systématique entreprise au cours de la moitiée des années 70 a montré que les avantages découlant du programme des petites entreprises de formation ne bénéficiaient dans l'ensemble que celles situées en zones urbaines ou semi-urbaines et étaient utilisées principalement par les unités modernes mécanisées. Il fut dès lors décidé de créer des Centres pour les industries de district pour appuyer le développement industriel dans chaque district du pays. Les fonctions de ces centres de district (dont les coûts sont partagés équitablement entre les gouvernements central et étatiques) sont les suivantes: coordonner la promotion des petites et micro industries et de celles de village et artisanales, regrouper tous les services et appuis nécessaires aux phases de préinvestissement, d'investissement et de post-investissement dispensés au secteur des industries décentralisées dans une seule structure et fournir des encouragements pour l'implantation d'unités industrielles en zones rurales qui approvisionneront principalement les marchés locaux et utiliseront les matières premières et les compétences locales.

Chaque centre de district peut avoir des directeurs fonctionnels responsables de l'enquête économique, du crédit, des industries villageoises, des matières premières, de la commercialisation, de l'information en matière de formation, des infrastructures, etc. en fonction des besoins locaux. L'assistance technique dans chaque domaine est fournie par l'Institut de service des petites industries le plus proche. L'aspect le plus important de ce programme est le concept du "guichet unique" et la délégation des pouvoirs au niveau local pour les questions administratives, financières et de commerce extérieur.

Il a été récemment constaté que les centres de district pour l'industrie (qui sont disséminés sur tout le territoire) n'ont pas pu s'acquitter de toutes leurs tâches. Il semble qu'ils aient besoin d'être renforcés et adéquatement financés pour pouvoir implanter de petites unités en zones rurales.

Une deuxième forme d'assistance est le développement de l'esprit d'entreprise. Ce programme démarra dans les années 60 avec la formation d'ingénieurs au chômage mais techniquement qualifiés. Par la suite le plan fut étendu à divers types d'entrepreneurs, tels que a) les agronomes qui possédaient suffisamment de capital mais ne savaient pas comment l'investir et b) les commerçants qui désiraient fabriquer leurs propres articles.

Les fonds destinés à la formation des entrepreneurs sont accordés aux instituts de service des petites industries, à la National Small Industries Corporation, aux Directorats d'état des industries et aux écoles techniques. Un National Institute for Entrepreneurship and Small Business Development fut établi en 1983 et chargé de la mise au point de programmes de formation pour animateurs, formateurs et entrepreneurs et de recherche et développement en matière de capacité de gestion des petites industries. Des instituts de formation au niveau régional et étatique seront bientôt établis.

On vient en outre de mettre au point un nouveau programme pour les jeunes ruraux au chômage en vue de les préparer à devenir des entrepreneurs. Il est réalisé par les centres pour l'industrie de district. Une fois diplômés, ces jeunes obtiennent de la banque un prêt auquel le gouvernement contribue moyennant une subvention de 25 pour cent à un taux d'intérêt de 10 à 12 pour cent versée à la banque qui octroie le prêt. Les petites unités et les entreprises artisanales formeront le gros de la clientèle.

Les complexes industriels constituent une troisième forme d'aide. En groupant les petites entreprises de formation, le programme permet aux autorités chargées du développement d'établir des centres de service communs et de faciliter la diffusion des tehcniques de production modernes. Dans plusieurs de ces complexes on a pu réaliser des économies à travers des achats collectifs de matières premières et autres formes de collaboration. Au sein du complexe industriel, les occupants des hangars reçoivent une aide leur permettant d'acheter leur propre hangar à crédit à des conditions de faveur. Des prix avantageux sont également établis pour le transport, l'adduction d'eau et l'électricité; certaines catégories d'industries sont en outre exonérées du paiement de taxes sur la vente et de droits sur certains biens et services spécifiques.

En outre, une aide spéciale est accordée à l'implantation d'industries dans des zones défavorisées. Les taux d'intérêt privilégiés pour les crédits ont déjà été mentionnés mais il faut encore citer d'autres incitations telles que le traitement préférentiel en matière de concession de licences industrielles et les subsides directs sur le capital d'investissement fixe. Plus de la moitié des districts du pays sont considérés comme défavorisés et ont donc les conditions requises pour obtenir des facilités de financement, et 101 parmi eux ont droit à des subventions plus élevées que les autres.

Selon leur degré de retard industriel ces zones ont été divisées en trois catégoires et les subsides auxquels elles ont droit varient entre 10 et 25 pour cent. Cette nouvelle politique a eu tant de succès que dans certaines zones plusieurs privilèges ont dû être abolis afin de freiner la multiplication des unités industrielles.

En Inde, la plantation d'arbre auprès d'une petite entreprise bénéficie également d'un appui officiel

Activités de fabrication des petites entreprises forestières

Parmi les entreprises villageoises que la KVIC envisage de développer figurent les industries de traitement des matières forestières suivantes: récolte de plantes et d'herbes forestières (à usage pharmaceutique principalement), transformation de roseaux et bambous, extraction de gommes et résines, fabrication de khattha et production de gomme laque. Ces industries utilisent des produits forestiers secondaires qui sont placés sous la tutelle des départements forestiers étatiques.

La KVIC offre son assistance aux entrepreneurs individuels soit directement, soit par le biais de départements ou organismes étatiques. Cependant, en l'absence d'un approvisionnement sûr et durable et d'un marché régulier et rentable pour les collecteurs, ces industries auront créé sans aucun doute de nombreuses occasions d'emploi mais très peu de revenus supplémentaires. Il faudra encore largement diffuser les technologies nécessaires pour les développer parmi les groupes tribaux qui en sont les principaux bénéficiaires.

La collecte des plantes et des herbes forestières s'effectue principalement dans les régions tempérées, à de fortes altitudes dans les montagnes himalayennes ou sous-himalayennes, dans les zones montagneuses de l'Assam, du Kerala, etc. où on les trouve en quantités clairsemées. Le mode

de récolte traditionnel établi par les tribus est encore le même: les produits parviennent aux commerçants dans les villes et les villages par l'entremise d'intermédiaires qui ont des contacts réguliers avec les membres des tribus, leur prêtent de l'argent, achètent leurs matières forestières et leur fournissent des biens souvent en échange d'autres produits.

Dans le passé, tant les membres des tribus que les ressources forestières ont fait l'objet d'une exploitation excessive. Les contraintes auxquelles se heurte cette industrie comprennent une distribution inadéquate, la difficulté d'accéder au milieu naturel des plantes, des problèmes de transport, l'extermination d'espèces rares, les erreurs d'identification des plantes. C'est dans ce contexte que la KVIC et d'autres organisations sont intervenues pour organiser les tribus en coopératives pouvant offrir à leurs membres des avantages directs sans avoir recours aux intermédiaires.

L'industrie du roseau et du bambou est très répandue en Inde car les matières premières se trouvent partout et sont liées à maints aspects de l'activité rurale. Malgré cela, la disponibilité de roseaux en Inde est insuffisante à satisfaire la demande. Les utilisations principales de ce matériau sont la fabrication de meubles, de paniers, de manches de parapluie et de nattes. Les industries axées sur les gommes, les résines et le Khatta (une substance médicinale extraite de l'aubier du cocotier) sont moins importantes que les deux précédentes. Celle de la laque, qui procure des emplois à plus d'un million de personnes, est plus répandue.

En ce qui concerne la transformation du bois, il existe près de 8 000 unités de traitement dans le secteur des petites entreprises qui offrent du travail à 0,29 million de personnes, représentant environ un pour cent de l'emploi total dans les petites entreprises de formation. L'emploi moyen par unité se chiffre à environ 4,2 personnes par rapport à la moyenne de 6 personnes du secteur des petites entreprises de formation. L'investissement moyen en installations et machines par unité de transformation s'élève à Rs. 19 184, ce qui ne représente que 40 pour cent de la moyenne de l'ensemble du secteur des petites entreprises de formation. A cause de la taille exiguë des entreprises forestières, il est probable que les programmes d'aide les plus appropriés seront dans bien des cas ceux conçus pour les micro unités.

Le fait qu'un grand nombre de ressources forestières résiduelles sont situées dans des zones relativement isolées suggère également que beaucoup des petites entreprises de formation forestières pourraient jouir du statut de "zone défavorisée" et obtenir l'appui supplémentaire prévu pour ces zones.

Il vaut la peine de souligner la position qu'occupe le sous-groupe des "produits ligneux" dans le secteur des petites entreprises de formation. Le Tableau 25 indique les pourcentages pour le territoire entier en termes de nombres d'unités, d'emplois et d'investissement pour 1983; il montre que 9 pour cent des petites entreprises, 6,7 pour cent de la main-d'œuvre et 5,7 pour cent de l'investissement sont imputables aux produits tirés du bois.

De nombreuses petites entreprises forestières auraient droit aux privilèges et à l'aide réservés aux micro unités du moment que leur investissement en machines et équipement dépasse rarement Rs. 0,2 million. Il s'agit en général d'entreprises de type artisanal qui n'utilisent que peu de machines et emploient du matériel dont la majeure partie est fabriquée sur place. Ces unités ont accès à tous les privilèges et concessions prévus pour les petites unités. En outre, elles reçoivent une aide prioritaire tant pour s'organiser que pour acheter des hangars dans les complexes industriels et des prêts bancaires leur sont accordés sans biens de garantie. Pour leur part, les micro unités peuvent être affiliées à de plus grosses entreprises dans des associations au niveau du district ou de l'état, associations qui sont représentées dans la Fédération nationale des associations de petites entreprises de formation.

Toutefois, en dépit des efforts déployés pour les aider, ces micro unités continuent à être confrontées à de graves problèmes dont les plus pressants sont l'étroitesse des petits marchés ruraux, une faible productivité, des coûts élevés et une technologie inadéquate et stagnante. Il leur est difficile de se moderniser à cause de la modicité du capital dont elles disposent.

Tableau 25: Pourcentage des produits ligneux par rapport à d'autres domaines de production des petites entreprises de transformation en Inde, 1983

Catégorie d'industrie	Nombre d'unités (%)	Emploi (%)	Investissement (%)
Produits ligneux	9.0	6.7	5.7
Cuir et produits dérivés	9.9	4.1	2.3
Produits métalliques	9.7	9.0	7.6
Produits alimentaires	17.9	18.6	21.7

Source: Small-scale Industries in India - Book of statistics.

Décentraliser l'appui institutionnel aux petites entreprises

par

Enyinna Chuta
Modibbo Adama College
Université de Maiduguri, Nigeria

Introduction

D'une manière générale, le terme institution désigne, entre autres, un ensemble de politiques sous forme de déclarations ou mesures officielles de programmes et projets gouvernementaux et d'accords organisationnels destinés à promouvoir le développement socio-économique d'un pays. Le plus souvent, les politiques et les mesures sont de nature économique et comprennent des instruments industriels, agricoles, financiers, technologiques et de marché. Elles contiennent en outre des dispositions juridiques dont l'objectif est de garantir que les différents accords institutionnels soient respectés. Toutefois, dans la mesure où ces divers accords n'atteignent pas les niveaux inférieurs de l'échelle hiérarchique, ce seront manifestement les industries rurales et les petites entreprises forestières qui tendront à en être exclues. L'une des raisons principales de cette inefficacité des mesures et des politiques existantes est l'insuffisance, voire l'absence totale, de décentralisation des appuis institutionnels.

Ce document se propose d'examiner l'état actuel des connaissances sur la décentralisation en tant que stratégie du développement rural et d'analyser quelques preuves empiriques sur les efforts accomplis, notamment en ce qui concerne les industries rurales. Il tentera également d'identifier les facteurs ayant une incidence décisive sur la décentralisation des structures d'appui en faveur des industries forestières. Enfin, il formulera quelques conclusions sur les moyens d'action possible.

Objectifs de la décentralisation et progrès accomplis

Toute stratégie de la décentralisation devra identifier des mobiles ou des objectifs la justifiant, en examiner diverses formes et définir le contexte où elle peut se réaliser. Un ensemble de facteurs a porté certains pays à adopter une stratégie de développement décentralisée. Rondinelli (1983) en a identifié au moins cinq, à savoir une carence au niveau central de planification et de gestion, le déplacement de l'attention de la croissance vers la maximalisation du capital dans la promotion du vaste et hétérogène secteur informel, la nécessité d'agir rapidement et l'accent mis sur la mobilisation de masse et l'autosuffisance.

Malgré le désir exprimé par de nombreux pays de décentraliser les services gouvernementaux en général et les services d'appui aux petites industries en particulier, très peut de progrès ont été accomplis dans ce sens. Les résultats préliminaires d'une étude en cours portant sur 18 institutions dans des pays en développement montrent l'étendue de la décentralisation des services essentiels en ce qui concerne les industries rurales. Cette enquête révèle qu'aucune des 18 institutions n'a déplacé ses services en faveur de la division ou du district. Douze d'entre elles interviennent au niveau de l'état, de la région et de la province sans qu'il ait une décentralisation vers les zones rurales. Seules trois des institutions interrogées ont recours à quelque forme d'organisation au niveau du village (coopératives rurales, brigades de jeunes, conseils de village, etc.) en vue de promouvoir l'industrie rurale. Or, non seulement ces organisations ont le pouvoir d'encourager la participation des entrepreneurs ruraux au processus de développement mais encore elles permettraient de réduire les coûts de distribution des services à un grand nombre de petites producteurs ruraux.

Processus de décentralisation

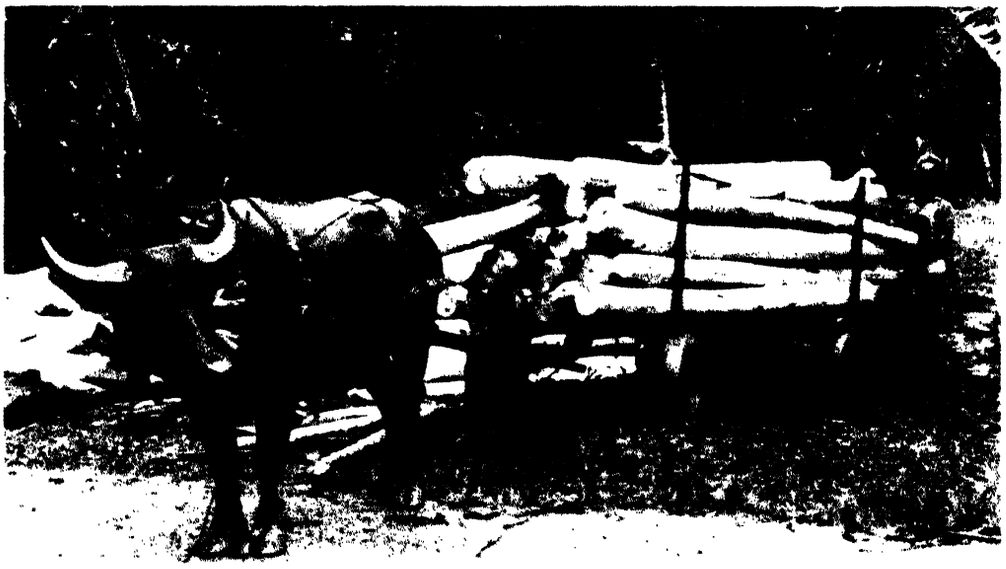
Quatre processus fondamentaux de décentralisation ont également été identifiés (Rondinelli, 1983). Le premier, à savoir la <u>déconcentration</u> signifie transférer certaines tâches du gouvernement central vers les projets de terrain. La déconcentration a été réalisée en Thaïland grâce à l'octroi de certains avantages financiers à des projets donnés, au Pakistan moyennant la coordination locale de diverses interventions gouvernementales au ras du sol, au Sri Lanka à travers l'administration au niveau du district et en Indonésie grâce à la planification du développement provincial. La <u>délégation</u> est le

deuxième processus: il cherche à transférer des fonctions à des unités de terrain semi-autonomes, telles l'Organisation pour le développement des petits agriculteurs de 1970 en Malaisie. Un troisième processus de décentralisation connu sous le nom de dévolution essaie de transférer des fonctions à des organismes publics au niveau de l'état, de la province, du district ou local. Les Conseils de développement de district de 1980 au Sri Lanka en constituent un exemple. Enfin, on a eu recours à des organisations privées non gouvernementales en tant qu'instruments de décentralisation.

Des expériences menées en Asie montrent que le processus a, dans de nombreux cas, revêtu la forme d'une déconcentration et d'une délégation. Le Conseil de développement de district est peut-être le seul exemple de dévolution comme forme de décentralisation dans la région. Cependant, en niant d'importants rôles décisionnels aux producteurs ruraux, les Conseils de développement de district au Sri Lanka se sont trouvés confrontés à de nombreux problèmes. La fonction des organisations non gouvernementales est mal documentée et peut-être mal comprise, de sorte que la mobilisation de masse et l'autosuffisance en tant que facteurs clés du processus de décentralisation sont loin d'avoir été réalisées.

Le rôle des organisations villageoises dans les industries rurales a été étudié par Brown (1982). Deux types importants d'organisations, capables de promouvoir l'industrie rurale dans les pays en développement, sont les associations communautaires et celles de groupe. Un aspect fondamental des premières est leur aptitude à mettre en évidence le besoin d'une participation populaire aux fins de provoquer des changements tangibles au niveau du village. Les associations communautaires intégrées sont le plus indiquées pour réaliser la participation à l'échelon local. L'accent est également mis sur des programmes visant à associer divers projets, différents niveaux d'apports ministériels et les services d'organisations variées. D'autres formes comprennent les industries communautaires, les brigades chinoises et les kibbutzim israëliens; tous trois possèdent en commun la caractéristique d'être hautement efficaces et bien intégrées dans l'agriculture.

Une autre catégorie encore d'organisation communautaire, à savoir les coopératives villageoises, ont obtenu des succès appréciables dans la promotion de l'industrie rurale. L'une de leurs réalisations majeures a été de réduire leur dépendance vis-à-vis d'intermédiaires abusifs. Leur succès semble également dû à une forte leadership et au haut niveau de revenu des villageois qui encourage l'achat d'actions des coopératives et d'autres activités. La capacité des villageois à faible revenu d'y participer et d'en tirer des bénéfices n'a pas encore été démontrée.



Le débardage des grumes - une activité où le moderne se mêle au traditionnel

Les organisations de groupe ont obtenu des résultats variables en ce qui concerne la promotion de l'industrie rurale. Des associations telles que les coopératives sont plus susceptibles d'y réussir dans la mesure où elles assurent une communication efficace à deux voies entre les populations et le gouvernement, où elles sont approvisionnées en matière premières indispensables, où elles ont accès à des débouchés commerciaux productifs et où leurs membres sont formés à des spécialisations nécessaires. Au Botswana par exemple les brigades de jeunes manifestent un intérêt réel à l'égard de la viabilité financière. Cependant, la plupart de ces brigades (à l'exception de celle des constructeurs) ont du mal tant à assurer un marché pour leurs produits qu'à définir leur rapport avec les pouvoirs publics. Ce qui paraît essentiel, c'est de déterminer comment les organisations villageoises s'inscrivent dans le plan de développement du pays et de quelle manière on peut utiliser au mieux ce rapport.

L'industrialisation rurale et la décentralisation des services

Outre la question de la forme que peut revêtir le processus de décentralisation, un problème important à affronter est celui du contexte dans lequel les services destinés aux petites entreprises devront être décentralisés. Des méthodes différentes ont été employées dans de nombreux pays pour promouvoir les industries rurales (Chuta et Sethuraman, 1984). L'approche qui met l'accent sur les contraintes donne lieu aux plans de crédit, aux banques de matières premières, aux complexes industriels, etc. La méthode sectorielle affronte la gamme entière des problèmes des petites entreprises sans faire la distinction entre les différents types d'activités du secteur. La plupart des programmes à l'intention des petites entreprises ou des industries rurales visent également celles des secteurs agricole et forestier. Une troisième méthode a été de stimuler l'industrie rurale dans le cadre de programmes de développement communautaire. Un exemple de cette méthode est le Programme de développement rural intégré. Dans tout effort de décentralisation et d'intégration quel qu'il soit il importera de bien comprendre les caractéristiques propres aux petites entreprises forestières et les avantages relatifs des processus et des méthodes de rechange avant de procéder à leur combinaison.

Quand bien même le modèle chinois d'industrialisation ruale ne pourrait être transféré intégralement à d'autres pays en développement, certains aspects méritent qu'on s'y attarde. Tout d'abord l'utilisation maximale des ressources locales est une condition prioritaire. Deuxièmement, la stratégie promotionnelle tient compte d'importantes liaisons sectorielles qui constituent la base même de la croissance future de l'entreprise. En troisième lieu, le rôle du sous-secteur (dans le cas qui nous concerne, les petites entreprises forestières) dans la stratégie du développement industriel global devrait être bien compris.

Malgré l'importance du rôle des industries rurales dans le processus de développement, seuls quelques-uns des pays moins avancés ont créé des institutions spécialisées d'appui à ce type d'industrie. Bien que leur nombre dans ces pays soit limité, une tâche exceptionnelle leur incombe, à savoir déclencher des changements dans un milieu rural traditionnel. Du moment que le renforcement de l'industrie rurale fait partie intégrante du processus global de développement rural (y compris le développement agricole), ces institutions devront tenir compte des liaisons entre les activités agricoles et les activités rurales non agricoles (notamment, la transformation des produits alimentaires, la fabrication d'outils et de matériel agricoles, etc.) tout en prêtant leur concours à la promotion d'autres petites entreprises rurales non agricoles (telles que les manufactures locales artistiques et utilitaires) qui représentent des sources d'emploi en zone rurale.

Etant donné que les unités de production industrielle rurale sont tributaires des villes avoisinantes pour l'écoulement de leur marchandise et d'autres services spéciaux (tels que les services bancaires, etc.), les institutions d'appui devront faire en sorte que ces services indispensables soient accessibles à leurs clients (Chuta, 1985). La décentralisation des services est fondamentale à cet égard. La pauvreté généralisée des populations rurales et l'existence de liaisons entre secteurs (agricoles, rurales non agricoles) et entre localités (village-ville) propres à la promotion de l'industrie rurale soulèvent des problèmes qui ne pourront être résolus sans la collaboration et la coordination des ministères ou départements gouvernementaux à tous les niveaux de l'administration (national, provincial, de district et du village).

Dans certains pays, parallèlement aux institutions d'appui à l'industrie rurale, ont été créées des organisations spécifiques en vue de promouvoir les industries artisanales, les métiers artisanaux et les petites entreprises. L'absence de ces institutions dans la plupart des pays en développement et leur coexistence avec des organisations parallèles dans quelques autres soulèvent des problèmes qu'il conviendra d'affronter. L'une des questions importantes qui se posent est de savoir si les institutions et les services qu'elles offrent sont suffisamment décentralisés aux niveaux administratifs locaux pour exercer l'influence souhaitée sur les nombreuses petites entreprises hétérogènes qui existent en zones rurales. En outre, il serait important de discerner le type de contrainte qui entrave la capacité des institutions de satisfaire les besoins de l'industrie rurale.

Il ressort de l'enquête menée sur 18 institutions dont il a été question plus haut que la gamme des services requis par les entreprises rurales est très étendue. Les résultats de l'enquête révèlent que c'est dans le domaine de la formation technologique et de la gestion que les besoins sont majeurs. Egalement importants sont les besoins de crédit, de matières premières et de services de commercialisation. Toutefois, la plupart des institutions interrogées se sont trouvées d'accord quant aux obstacles principaux rencontrés en servant les entreprises rurales. Ces obstacles comprennent le manque d'infrastructures adéquates, à savoir de routes, d'électricité, de moyens de transport et de communication. Dans deux pays, la Malaisie et l'Equateur, l'une des grosses difficultés semble être le manque de réactivité manifesté par les producteurs ruraux vis-à-vis des idées nouvelles. Le Gabon est le

Ecorçage d'un tronc de Grewia mollis - ce matériau est utilisé pour lier les chevrons d'un toit

seul pays qui a reconnu que le manque d'une politique de développement rural bien définie constitue une sérieuse entrave à la promotion de l'industrie rurale.

Pour ce qui est des remèdes proposés, la plupart des institutions mettent l'accent sur une décentralisation majeure des efforts promotionnels à échelon local et le développement général de l'infrastructure. Mais il est également clair que dans certains pays moins avancés les efforts promotionnels devront porter sur le développement d'attitudes innovatrices et la motivation créée par le gain. Par exemple, en Malaisie l'accent a été mis sur l'adoption de nouveaux systèmes comprenant la formation à un emploi productif des loisirs et à la prise de conscience accrue de la valeur de l'argent. Le volet de formation paraît également vital pour le Madagascar où l'existence d'une économie de subsistance extrême est indiquée comme l'un des obstacles majeurs s'opposant à la promotion des entreprises rurales.

En dépit de ce qui vient d'être dit, le manque de financement adéquat continue à représenter la contrainte fondamentale. Cependant, l'expérience indienne souligne que les problèmes organisationnels et administratifs, lorsqu'ils ne sont pas résolus, peuvent constituer un important obstacle à la distribution des services aux entreprises rurales.

Une autre question intéressante qu'il convient de se poser est la suivante: comment les institutions d'appui peuvent-elles servir les entreprises rurales si elles ne sont pas situées dans les villages? L'enquête montre que toutes les institutions qui ont répondu aux questionnaires agissaient par le biais des services de vulgarisation. Les méthodes de diffusion qui se sont avérées les plus efficaces étaient, en premier lieu, l'interaction individualisée au sein des unités de production et, deuxièmement, des démonstrations de groupe menées au siège des institutions. Les autres moyens de diffusion mentionnées comprenaient la radio, les ateliers, les foires commerciales, la télévision et les imprimés, leur utilisation variant d'un pays à l'autre. L'Inde par exemple avait recours à tous ces moyens à la fois.

Tant la méthode de vulgarisation individualisée que celle axée sur le groupe présentent des problèmes. Alors que la première est apparue trop coûteuse et limitée pour avoir l'impact souhaité sur un grand nombre d'entreprises rurales, le succès de la seconde était subordonnée à la volonté des entrepreneurs ruraux de se réunir dans des locaux urbains pour les démonstrations de groupe.

Facteurs concernant la mise en œuvre

Rondinelli (1983) a indiqué quatre facteurs pouvant assurer le succès d'un processus de décentralisation. Le premier est l'assurance d'un appui politique et administratif. La promotion des

industries forestières devrait faire partie intégrante des politiques gouvernementales de développement forestier et la réalisation pratique de ces dernières dépendra d'une structure administrative performante. Ainsi, l'absence de soutien et de coordination administratifs a constitué l'une des faiblesses principales des programmes de développement rural intégré au Pakistan. Le deuxième facteur important concerne des variables culturelles et de comportement. En effet, en l'absence de confiance mutuelle, il est inconcevable que des coopératives et associations villageoises puissent réussir. En outre, une leadership éclairée de l'organisation villageoise est indispensable au succès de la décentralisation. A cet égard l'élément formation devient vital.

Troisièmement, interviennent des facteurs organisationnels qui affectent les liens unissant les unités décentralisées aux autorités au niveau supérieur. Ces liens sont nécessaires à assurer une mise en place efficace des organisations à l'échelon local. Il est clair que la nature de ces liens dépendra de la forme que revêt le processus de décentralisation. Dans le cas d'un processus de déconcentration, le lien serait le Programme de développement rural intégré. Enfin, il faudra tenir compte du facteur ressources. Sans les financements nécessaires, la compétence des formateurs et les matières premières, l'effort de décentralisation ne pourra s'étendre. Quand bien même les fonctionnaires de terrain seraient efficaces, si leurs salaires ne sont pas payés régulièrement, s'ils ne peuvent mobiliser les matières premières localement et s'ils n'ont pas accès à des outils et du matériel indispensables au niveau local, le processus de décentralisation n'obtiendra qu'un succès très limité.

Conclusions

Le Tableau 29 résume ce qui précède concernant la décentralisation et présente une liste des diverses formes qu'elle peut revêtir. L'exigence d'un appui décentralisé aux petites industries forestières naît du besoin d'assurer une distribution équitable et de promouvoir l'autosuffisance. Néanmoins, la poursuite de ces objectifs ne devra pas exclure ceux relatifs à la croissance du sous-secteur.

Les services à décentraliser devront porter sur le développement technologique et des spécialisations dans le contexte soit de la stratégie des problèmes, soit de la stratégie sectorielle, soit encore de celle du développement communautaire. En fait, rien n'empêche la promotion des industries forestières dans le cadre des programmes sectoriels en cours.

Il conviendra d'attacher une attention particulière au modèle exact de décentralisation. Au niveau provincial le méthodes de déconcentration et/ou de délégation pourront se montrer efficicaces. Les entrepreneurs à ce niveau auront l'éducation, les crédits et la capacité de gestion nécessaires pour

Tableau 28: Résumé des méthodes de décentralisation et questions relatives

OBJECTIF:	- Mobilisation de masse et participation au niveau local; autosuffisance.	
JUSTIFICATION:	- Incapacité de la planification et de la gestion au niveau central de réaliser les objectifs fixés. - Manque de connaissance des problèmes affectant le niveau local. - Déficiences du système de transport et de communication en milieu rural.	
FORMES: Type	Description	Remarques
Déconcentration	Contrôle central par le biais de l'administration de district/provincial	- économique - forme inefficace de télécomande - excès de bureaucratie
Délégation	Unités de terrain semi-autonomes (projet de développement rural intégré)	- goulets d'étranglements administratifs - prive les petits producteurs de leur rôle décisionnel
Dévolution	Transfert des fonctions au gouvernement à l'échellon local (Conseil de développement de district, par exemple)	- goulets d'étranglements administratifs - prive les petits producteurs de leur rôle décisionnel
Organisations non gouvernementales (ONG)	Comprend des groupes villageois et des organisations communautaires (coopératives, associations)	- la seule forme visant à réaliser les objectifs de décentralisation - économique

VALIDITE DES DIVERSES FORMES DE DECENTRALISATION:

- Les ONG sont plus adaptées à la promotion d'activités rurales artisanales.
- Les méthodes de délégation conviennent à la promotion des entreprises du type atelier/fabrique par le biais d'unités autonomes telles que des centres de technologie rurale, de développement industriel, etc.
- L'efficacité des méthodes de déconcentration et de dévolution est discutable.

QUESTIONS:

1. Comment décentraliser sans priver les petits producteurs de leur rôle décisionnel?
2. Quels critères doit-on utiliser pour juger la supériorité et le bien-fondé d'un processus de décentralisation?
3. Quels sont les coûts et les bénéfices qu'entraînent les efforts de promotion centralisés par rapport à ceux décentralisés?
4. Les FB-SSE peuvent-elles faire l'objet d'une promotion efficace dans le cadre actuel des programmes d'industrialisation rurale/petite industrie?

s'intégrer dans le système administratif des organisations gouvernementales. Ainsi, les complexes industriels ou les services communs au niveau du district pourront être utilisés avec profit par les entreprises de fabrication de meubles et de transformation du bois. Toutefois, au niveau local, la décentralisation devra comprendre les organisations communautaires, les coopératives villageoises et les associations de commerce qui permettent une identification équitable et aussi informelle que possible des problèmes et des solutions. La participation pourrait être encouragée par une prise de conscience claire des bénéfices potentiels (Holcroft, 1984). Des campagnes de boisement réussiront d'autant mieux qu'elles seront intégrées aux activités des coopératives d'entreprises villageoises forestières qui pourront ainsi produire leurs propres intrants.

Il n'est pas exclu que, dans les processus de décentralisation et de déconcentration, les organisations publiques puissent jouer un rôle important dans la fourniture des services nécessaires au niveau local. On pourra réaliser cela par le biais de mécanismes de vulgarisation efficaces opérant sur place.

Aucun processus de décentralisation qui ignore le développement infrastructurel ne pourra mirer au succès (Lele, 1975). Pour que les produits des scieries rurales puissent atteindre les industries forestières de deuxième transformation situées dans les zones urbaines, il sera indispensable de pourvoir à la construction des routes d'accès nécessaires. Le développement infrastructurel réduira également le coût des facteurs de production et, par la même, le prix des produits finis. On devra encore affronter d'autres contraintes tant d'ordre administratif, organisationnel et culturel que concernant les ressources, contraintes qui affectent la réalisation de tout programme quel qu'il soit de décentralisation.

Enfin on accordera une attention particulière à l'établissement de centres régionaux pour la production économique de matériel et pour l'organisation de programmes de formation destinés aux populations locales.

Bibliographie (Chuta)

Brown, R.,
1982 "Village-level Organisations which have potential for rural industry promotion," Geneva, ILO, (poycopié).

Chuta, E.,
1977 "A Linear Programming Analysis of Small-Scale Industries in Sierra Leone," an unpublished Ph.D. thesis, Michigan State University.

Chuta, E. and S.V. Sethuraman.,
1984 "Rural Small-Scale Industries and Employment in Africa and Asia," Genève, 120, 144-149.

Chuta, E.,
1985 "The role of rural industry institutions in developing countries", in Public Administration and Development , Vol. 5, No. 4, pp. 363-372.

FAO.,
1985 "The contribution of small-scale forest-based processing enterprises to rural non-farm employment and income in selected developing countries," Rome.

Freeman, D.B. et Glen B. Norchiffe.,
1985 "Rural Enterprise in Kenya, The University of Chicago, pp. 109-128.

Holdcroft, Lane E.,
1985 "The rise and fall of community development, 1950-65: A critical assessment" in Carl K. Eicher and John M. Staatz (eds.), "Agricultural Development in the Third World," The Johns Hopkins University Press, Baltimore, pp.46-58.

Lele, Uma.,
1975 "The Design of Rural Development," The Johns Hopkins University Press, Londres pp.143-161.

Rondinelli, D.D.,
1983 "Implementing Decentralisation Programmes in Asia: A comparative Analysis" in Public Administration and Development, Vol. 3, No. 3, pp. 181-208.

Services de vulgarisation pour les petites industries: l'exemple de la Tanzanie

par

H.M. Mwang'ombola
Consultant
Small-scale Industries Development Organization: SICATA
Tanzanie

Le cadre

Une méthode courante d'offrir aux petites entreprises une gamme étendue d'appuis est à travers les services de vulgarisation. Ces services offrent aux entrepreneurs les moyens d'identifier les occasions, de diagnostiquer les problèmes et d'évaluer leurs propres aptitudes ou faiblesses, tout en leur dispensant des conseils d'actualité dans tous les domaines. L'importance qu'on accorde à la vulgarisation, son organisation, et les liens qui l'unissent aux actions de suivi technique ou financier varient grandement. Ce document illustre le système adopté en Tanzanie qui met l'accent sur les services de conseil, la formation et la recherche appliquée pour la solution des problèmes.

Introduction

La structure socio-économique de la République de Tanzanie se prête bien à l'implantation de petites industries aux fins d'aider le pays à réaliser l'autosuffisance, le développement rural et la transformation socialiste à long terme. Les petites entreprises ont besoin d'un capital d'investissement modeste, leurs périodes de gestation sont assez courtes et pour un coût donné elles offrent des emplois à une multitude de personnes. En zone rurale, elles consentent aux industries de se rapprocher des ressources favorisant ainsi un développement régional équilibré et un haut niveau de contrôle de la part des communautés ou des coopératives sur les moyens de production. Elles permettent également une répartition plus équitable des revenus et d'autres privilèges économiques. Compte tenu de tous ces avantages, la promotion des petites entreprises de transformation occupe une place prépondérante dans la politique de développement nationale.

Dans le contexte de la Tanzanie, une petite industrie peut être définie comme une unité dont le contrôle, du point de vue du capital nécessaire et du savoir-faire, est aux mains de son personnel, individuellement ou collectivement. Ce terme comprend également les métiers traditionnnels et les industries artisanales. La définition a délibérément évité les critères reconnus internationalement, à savoir l'ampleur du capital, le nombre d'emloyés, etc. afin de bénéficier de plus de souplesse.

Les actions de promotion des petites entreprises de transformation ont démarré avec la création en 1966 de la National Small-scale industries Corporation (NSCIC)[1/], organisme qui relève de la National Development Corporation (NDC)[2/]. A cause de l'inefficacité de ses opérations, une planification inadéquate et l'absence d'un réseau de vulgarisation, la NSCIC n'apporta qu'une maigre contribution au développement de la petite industrie et fut remplacée en 1973 par la Small-scale Industries Development Organisation (SIDO)[3/].

Les premières mesures qui furent prises pour établir un service de vulgarisation industrielle décentralisé comportèrent la mise en poste d'un fonctionnaire chargé de la promotion des petites industries dans chaque région ou province. Cet agent de vulgarisation est appuyé par des économistes et des techniciens industriels dans chaque région.

1/ Société nationale des petites industries.

2/ Société nationale de développement.

3/ Organisation pour le développement des petites industries.

Dans l'ensemble, les entrepreneurs des petites entreprises de transformation sont des individus pourvus d'une éducation élementaire, des artisans, des marchands compétentes et des petits commerçants qui ont réussi. Il est rare de trouver dans ce type d'industries des personnes ayant effectué des études secondaires ou supérieures, de qui signifie que la gestion est souvent fondée sur le sens commun, l'intuition et les qualités personnelles de la communauté locale. Les règles de la gestion moderne ne sont suivies qu'exceptionnellement de sorte que les entrepreneurs ont une conception du temps, de la rationalité, de la réalisation, des traditions, des croyances et d'autres valeurs très différente de celle qu'on attend de l'industriel moderne. L'idée occidentale que "le temps c'est de l'argent" n'a eu qu'une faible incidence et on s'en aperçoit non seulement au manque de ponctualité et au temps consacré à des occupations telles que la visite à un ami durant les heures de travail, mais encore à l'absence de planification qui est elle aussi une question de temps. Décider rationnellement a également un autre sens: les décisions ne sont pas prises par rapport aux objectifs de production mais en fonction de la famille élargie, des amis et des liens tribaux.

La volonté de réussir, qui s'exprime par l'obsession de la croissance, le travail considéré comme une vertu en soi et des attitudes fortement concurrentielles, n'est pas encore ressentie par de nombreux petits entrepreneurs pour qui d'autres normes et d'autres valeurs sont tout aussi importantes sinon davantage. Ils sont souvent attirés par les succès à court terme au détriment des réalisations à long terme. Parfois, l'entrepreneur attribue le maximum de valeur au renforcement de son prestige et de sa position sociale et conserve maintes traditions d'une société agricole. Ces dernières comportent des absences fréquentes et prolongées pour satisfaire des obligations familiales our participer à de longues réunions, ainsi que le recrutement d'une main-d'œuvre familiale souvent insuffisamment qualifiée pour accomplir les tâches propres aux petites entreprises.

Principaux problèmes des petites entreprises de transformation

Les graves problèmes économiques affectant la Tanzanie n'ont pas épargné les petites entreprises rurales. Presque tous les facteurs de production en ressentent les effets: une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, des financements inadéquats et le manque de matières premières, de machines et de pièces de rechange et parfois d'informations. Les longues distances qui retardent la distribution, les coûts de transport exhorbitants (dus aux prix prohibitifs du carburant et des pièces détachées, et à l'état précaire des routes principales), les difficultés de communication sont autant de facteurs qui ont provoqué une hausse croissance des prix sur le marché noir. Alors que le coût de la vie est monté en flèche, le pouvoir d'achat de la population a décliné créant par la même des problèmes de marché pour toutes les industries, y compris les petites entreprises de transformation. Dans une certaine mesure, les multiples règlements imposés aux entrepreneurs privés ont également eu pour effet d'empêcher les petites entreprises de transformation d'atteindre leur plein potentiel durant la dernière décennie. Mais la libéralisation prudente actuellement en cours contribuera sans aucun doute à améliorer la situation.

Certains des problèmes auxquels se heurtent les petites industries sont imputables aux industriels eux-mêmes qui sont très réticents à accepter les changements. Tout d'abord, l'envergure limitée des activités résulte en une faible compétitivité de sorte que, par exemple, il est impossible d'acheter les matières premières nécessaires en vrac à des prix appropriés. Deuxièmement, les aptitudes techniques de la main-d'œuvre se concentrent souvent en un seul individu, à savoir l'entrepreneur, au lieu d'être réparties parmi plusieurs ouvriers, chacun spécialisé en un certain stade de la production.

En outre, les méthodes et les techniques de production son souvent obsolescentes ce qui résulte en des coûts plus élevés et une qualité inférieure des produits. Enfin, l'entrepreneur fortement influencé par sa propre culture et son environnement semble indifférent aux règles du marché. Il est notoire que les petites entreprises de transformation ont tendance à fabriquer des produits en fonction des désirs, des compétences et des normes de l'entrepreneur plutôt qu'en réponse aux demandes du marché.

Les petites entreprises de traitement du bois de la région du Kilimanjaro: les problèmes principaux

La région du Kilimanjaro examinée dans ce document est caractérisée par la forte intensité de ses activités commerciales. Des petites industries que l'on rencontre dans la zone, les entreprises de travaux métalliques sont les plus répandues, suivies par celles de traitement du bois, notamment les entreprises de menuiserie, et celles de production de charbon du bois qui jouent elles aussi un rôle important. Un

dénombrement superficiel des industries de traitement du bois dans la région a révélé que près de 270 unités sont engagées dans cette opération. Le nombre d'ouvriers variait de un à cinq (entre permanents et stagiaires). Quarante-neuf unités prises au hasard ont été visitées par l'auteur, 42 desquelles étaient des ateliers de menuiserie et le reste des scieries. Trente-quatre de ces entreprises étaient rurales.

Les entrepreneurs ont insisté sur un certain nombre de problèmes. La plupart des unités visitées manquaient d'outils modernes pouvant améliorer leur efficacité. Les machines employées étaient souvent usées et avaient besoin d'être remplacées, ou bien étaient hors d'usage faute de pièces de rechange. Du moment que la plupart de celles-ci doivent être importées et qu'il est pratiquement impossible d'obtenir des devises, le problème représente une sérieuse menace à la production. Il est en outre aggravé par l'absence d'un entretien approprié qui est l'une des principales causes des pannes.

Un autre problème important est celui de la matière première principale (le bois) qui est rare dans la région malgré la richesse des forêts tanzaniennes. Dans la zone examinée, en effet, les forêts son clairsemées et les peuplements existants ne produisent pas le type de bois convenant aux travaux de menuiserie; en outre le bois d'œuvre doit être transporté sur de longues distances ce qui explique les prix élevés des produits finis. Pour freiner la disparition accélérée des forêts de Tanzanie, le gouvernement a imposé des mesures très sévères sur la coupe des arbres dans tout le pays. il en est résulté que l'approvisionnement en bois du marché est tout à fait insuffisant. Des évaluations provisoires, ont calculé que les approvisionnements en bois actuels n'atteignent que le quart de ceux de la décennie précédente. Ceci a grandement contribué à la hausse des prix des produits finis et à la forte réduction de la main-d'œuvre dans les industries du bois. Ainsi, alors qu'autrefois les 49 unités visitées employaient au total environ 245 personnes (5 en moyenne par unité), elles ne disposent actuellement que de 147 ouvriers (3 en moyenne par unité).

En outre, en raison de la pénurie de devises, l'approvisionnnement des petites industries en constituants tels que les clous, les visses, la colle, les vernis, les serrures, les charnières, la tapisserie, etc. est fortement déficitaire car tous des matériels doivent être importés. Les rares articles que l'on trouve sur place sont achetés au marché noir à des prix exhorbitants. L'absence de spécialisation et de standardisation industrielles signifie que chaque petite entreprise est obligée de stocker une gamme étendue d'intrants coûteux pour satisfaire toutes les commandes.

Une difficulté commune à toutes les petites entreprises de transformation concerne le marché et la commercialisation: la plupart des entrepreneurs interrogés personnifiait le type traditionnel de petit fabricant inerte au changement, sans intérêt pour la mode et insensible aux variations des goûts de la clientèle. Cette situation est encore aggravée par l'absence presque totale d'un système de collecte d'informations concernant le marché. "Faire ce qu'on peut" est leur devise et aucune diversification des produits n'est envisagée pour soutenir la concurrence. La portée géographique du marché est également très limitée et la plupart des entrepreneurs sont convaincus que c'est le volume des meubles qui en empêche l'exportation.

Les problèmes de financement portent tant sur la liquidité que sur l'investissement fixe. Les avoirs liquides sont souvent très modestes en raison d'une part du faible chiffree d'affaires et, de l'autre, des fortes sommes d'argent immobilisées dans des stocks de matières premières achetées souvent en quantités excessives à cause de la précariété de leur approvisionnement. Le problème de liquidité affecte également certaines de ces unités pour qui l'entreprise ne représente qu'une source supplémentaire de revenus complétant ceux provenant de l'agriculture, attitude qui explique le peu

d'intérêt qui lui est accordée. L'octroi de crédits pour les investissements à long terme se heurte souvent à de gros problèmes. La difficulté d'obtenir des prêts est due au fait que la grande majorité des entrepreneurs ne possède pas la documentation nécessaire pour permettre aux institutions de financement de formuler une évaluation sur la viabilité financière de l'entreprise. Les entrepreneurs des petites entreprises de transformation ont également du mal à convaincre les banques de leurs capacités de gestion, facteur qui joue un rôle important dans la décision des bailleurs de fonds institutionnels.

Enfin il a également été noté que c'est l'incapacité des petites entreprises de transformation d'offrir des garanties sous forme de biens immobiliers, à savoir terres et bâtiments, qui rend difficile l'obtention de crédits. En Tanzanie, la terre n'a jamais représenté une forme importante de garantie, en raison notamment de ses difficultés de commercialisation dues à des restrictions traditionnelles sur son transfert. C'est pourquoi les banques demandent aux emprunteurs d'obtenir des garanties de tiers, y compris des institutions publiques telles que la SIDO qui, toutefois ne sont pas toujours disposées à se porter garant d'entrepreneurs qu'elles ne connaissent pas. Des facilités de garantie accrues pourraient aider a résoudre ce problème.

Les problèmes de financement sont également engendrés par les déficiences des banques. Ces dernières sont en général peu accessibles aux entrepreneurs potentiels et ce, non seulement en termes de prêts mais encore en ce qui concerne l'identification de projet, la formulation de projet, les conseils techniques et en matière de gestion qui peuvent constituer des problèmes tout aussi critiques que le crédit en soi. Un autre problème encore est l'incapacité et l'inefficacité du personnel des banques.

Lorsqu'une industrie possède son propre équipement moderne elle doit souvent faire face à des coupures de courant ou à des fluctuation de tension; dans certains endroits l'électricité manque totalement. En outre, rares sont les petites entreprises de transformation qui font appel à des électriciens compétents pour leurs installations électriques et l'entretien de leur équipement de sorte que les pannes et les dommages sont constants.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est courante chez les petites industries. De nombreux ouvriers sont des artisans qui se sont formés par leurs propres moyens et dont les aptitudes sont généralement modestes. Ce sont souvent des liens de famille qui déterminent le recrutement des ouvriers quelles que soient leurs qualifications. En outre, eu égard à la faiblesse des salaires, le roulement du personnel est très élevé, notamment dans les zones urbaines. Les ouvriers qualifiés abandonnent souvent les petites industries pour les plus grandes, en quête d'un meilleur salaire et d'une sécurité majeure de l'emploi. C'est pourquoi les petites entreprises de transformation doivent souvent se contenter d'ouviers occasionnels acceptant des salaires modestes ou de personnel moins qualifié. Il en résulte que la productivité est médiocre et l'exécution du travail irrégulière et peu fiable.

Aide officielle au développement des petites entreprises de transformation

Le gouvernement s'est efforcé de fournir une aide au secteur de la petite industrie en résolvant les problèmes mentionnés ci-dessus. Quelques améliorations ont été apportées grâce à des modifications de politique destinées à offrir aux opérations des petites entreprises de transformation un environnement plus apporprié, mais l'accent a porté surtout sur la mise à disposition de services de vulgarisation pour améliorer leur performance. la fourniture de facteurs de production indispensalbes (financement, matières premières, équipement, etc.) accompagne souvent ce type d'appui.

Services de vulgarisation

La fourniture de services efficaces de vulgarisation industrielle est l'une des formes d'aide les plus importantes qu'offrent la SIDO et quelques institutions financières telles que les banques commerciales. Ce type d'aide a pour objectif principal de renforcer la capacité de production existante. Il se propose d'améliorer son organisation et les techniques à la fois des produits et des procédeés, l'objectif étant d'accroître les rendements et l'efficacité de la production et de perfectionner la qualité et la conception du produit.

Pour les petites industries déjà établies la SIDO a lancé un projet intitulé "Small Industries Consultancy and Training Assistance" (SICATA). Il s'agit d'un projet semi-autonome dont l'objectif est la formation, la consultation et la recherche appliquée pour la solution des problèmes. L'équipe du projet effectue, pour le compte des entrepreneurs, des études détaillées du plan de l'usine, des procédés de fabrication, des dessins des produits et de l'entretien de l'usine. Grâce à ces études la SICATA peut préparer des programmes de formation conçus expréssement pour perfectionner les aptitudes de

l'entrepreneur. Les programmes sont tous différents car c'est le groupe cible qui en détermine le contenu.

L'organisation attache une attention particulière aux marchés et à la commercialisation et offre une formation spéciale destinée à développer les aptitudes dans le domaine de la recherche de marché, de la fixation des objectifs, de la conception du produit, des prix et du choix des débouchés commerciaux les plus prometteurs.

La SIDO a également lancé un programme de "Transfert de technologie" dont le principe est d'associer une compagnie d'un pays développé à une autre en Tanzanie. Un exemple des méthodes adoptées dans le transfert de technologie est le "Programme des industries sœurs" financé par le SIDA au titre duquel les petites et moyennes industries suédoises passent un accord de transfert technologique spécifique avec la SIDO en vue d'implanter en Tanzanie un certain nombre de petites industries. Le partenaire suédois fournit les machines, le savoir-faire technique et les matières premières nécessaires au démarrage. Les ouvriers tanzaniens sont soumis à une courte période de formation au sein de la compagnie suédoise qui, à son tour, envoie ses techniciens pour installer l'unité en Tanzanie et organise en outre des cours de formation sur place pour les ouvriers de quelque niveau que ce soit. Ce programme a donné de bons résultats car d'une part il a permis de minimiser les coûts de l'entreprise en matière de recherche et développement du produit et, de l'autre, sa période de gestation est assez brève[1/].

Appui aux services de vulgarisation

L'aide à l'approvisionnement en matières premières représente une activité importante. La SIDO s'efforce d'assurer des fournitures adéquates et adaptées au secteur des petites entreprises de transformation. Elle a formulé des politiques et des procédures visant la distribution de diverses matières premières aux industries jouissant d'une priorité élevée dans l'économie nationale. Des services particuliers sont offerts aux enterprises existantes pour leur permettre de passer des matières premières importées à celles indigènes dans tous les cas où ce passage est économique et réalisable. Un exemple réussi a été la substitution du bois importé avec du bois local pour la fabrication de crayons et de manches de couteaux de cuisine. La SIDO achète les matières premières et les emmagasine dans des entrepôts situés normalement au siège de l'organisation et dans les bureaux régionaux, et les distribue ensuite aux entreprises qu'elle assiste. Lorsque la pénurie de matières premières est due à des problèmes de devises, le rôle de la SIDO est particulièrement utile mais elle n'est pas toujours en mesure de satisfaire tous les besoins.

1/ Pour une évaluation des avantages et des problèmes liés aux "industries sœurs" et à d'autres méthodes de transfert de technologie, consulter également l'article d'El-Namaki (dans cette publication). El-Namaki analyse aussi le système SICATA.

En ce qui concerne les financements, la SIDO fournit du crédit en supplément de l'aide très limitée qu'octroient les banques dont la réticence à financer le secteur a été jusqu'ici notoire. Pour réaliser son plan de crédit, la SIDO dépend d'allocations budgétaires annuelles offertes par le gouvernement pour promouvoir la croissance des petites industries dans le pays. Ces allocations permettent entre autres à la SIDO d'alimenter son programme d'achat à crédit, désormais la source principale de financement des petites entreprises. Au titre de ce plan, la SIDO vend les machines à crédit aux petits entrepreneurs à des conditions très raisonnables. Cette aide a eu un effet de "boule de neige". En effet, la Banque nationale du commerce et d'autres institutions financières ont elles aussi manifesté leur intention d'aider ces entrêpreneurs en leur octroyant des crédits pour financer leur capital d'exploitation et leur capital à long terme, augmentant ainsi l'investissement total dans les petites entreprises de transformation. Mallheureusement, les avantages de l'achat à crédit ont jusqu'ici profité principalement aux entrepreneurs urbains.

La SIDO aide aussi les petites industries à présenter des demandes de crédit. Elle les guide dans la préparation des rapports financiers exigés par la banque et se porte quelquefois garant du crédit en faveur d'entrepreneurs compétents dépourvus de biens de garantie. Toutefois, en dépit du concours de la SIDO, les petites entreprises continuent à se débattre contre les problèmes dus aux nombreux règlements et procédures associés aux emprunts bancaires.

Dans le domaine de la commercialisation, grâce à la SIDO, la gouvernement assure la promotion des produits des petites industries par le biais de foires commerciales, tant sur les marchés locaux que sur ceux étrangers. La SIDO expose ces produits dans son pavillon à la foire internationale du commerce de Dar-es-Salaam. En collaboration avec l'Office du commerce extérieur elle représente les petites entreprises de transformation dont les produits méritent d'être exportés à diverses foires commerciales. Consciente du fait que les fonctions de commercialisation commencent avec le concept de production, la SIDO fournit des conseils aux entrepreneurs sur le dessin du produit, la qualité des matières premières nécessaires et celle du produit lui-même. Elle a en outre établi des magasins de vente au détail pour les articles de la petite industrie; ces magasins servent de centres d'expérimentation et de diffusion des informations sur le marché à l'intention des petits industriels.

En vue de développer la technologie et la gestion, la SIDO met l'accent sur le perfectionnement des aptitudes personnelles plutôt que sur l'équipement et les installations. Des cours spéciaux sont organisés en faveur des cadres supérieurs afin de les préparer à de nouvelles spécialisations telles que la gestion financière, la planification et la comptabilité. Les entrepreneurs sont formés tant à la gestion des entreprises qu'aux techniques de production.

Plantation d'arbres en bordure de route

La SIDO possède 15 centres où les entrepreneurs sont formés à divers domaines de la production tels que la conservation et la mise en boîte de fruits et de légumes, la fabrication à main de papier et celle de savon. Ces centres offrent également une formation aux aptitudes industrielles de base telles que l'usinage, les techniques électriques et de fonderie, et à des métiers comme la menuiserie, le tournage/montage ou le travail des métaux en feuilles.

Promouvoir les petites entreprises forestières communautaires: les leçons d'un projet au Pérou

par

T. Oksanen et W. Rijssenbeek[1/]

Généralités

Au cours de 25 dernières années, grâce à l'appui de l'Etat et de différents projets financés de l'extérieur, les communautés rurales de la Sierra peruvienne ont établi des plantations d'Eucalyptus globulus. Il existe actuellement quelque 150 000 hectares de ces forêts dont 20 à 30 000 ha sont exploitables. Il a cependant été constaté que les communautés n'ont bénéficié que d'une manière très limitée de la présence de ces forêts. Les avantages ont profité avant tout à un petit groupe d'intermédiaires qui ont acheté aux communautés le matériel sur pied pour un prix dérisoire. Dans certains cas, le produit de la vente d'un eucalyptus adulte n'avait même pas suffi à acheter une bouteille de bière, ce qui ne constitue certes pas un encouragement à reboiser. Or, à cause de la pression démographique croissante et de la stagnation économique de la Sierra, une population de plus en plus nombreuse est forcée à émigrer vers les misérables banlieues de grandes villes de la côte.

C'est pour ces raisons que le projet FAO/Holanda/INFOR s'est proposé de promouvoir la création de petites entreprises forestières communautaires (SFCE) [2/] en vue d'augmenter les bénéfices des communautés rurales et d'encourager de ce fait le reboisement comme moyen de renforcer leur économie. Les travaux en sont encore à la phase expérimentale. Le projet est actuellement à la recherche de produits et de technologies adaptés aux SCFE et d'accords organisationnels de rechange permettant d'instaurer un équilibre entre la participation communautaire et l'efficacité. Du moment que la ressource forestière a été établie grâce aux efforts conjugués de la communauté et qu'elle appartient entièrement à cette dernière, il importe que les bénéfices qui en découlent soient partagés équitablement.

Caractéristiques du marché et des entreprises

Produits et marchés

Selon les études de marché qui ont été menées, les principaux produits demandés au niveau régional sont des étaçons, des traverses et du bois scié pour les mines, de poteaux traités pour les lignes électriques, du charbon de bois et des chaises rustiques. Au niveau local (villes avoisinantes, etc.) la demande porte sur les poteaux, les poutres et le bois scié pour la construction de maisons, le charbon de bois et le bois de feu, les chaises et les tables rustiques, les ustensiles de ménage artisanaux.

Au niveau de la communauté, il existe un marché actif pour le bois de feu, les poteaux et les poutres pour la construction des maisons, de meubles simples tels que des chaises, des bancs, des tables et des lits. Parmi ceux-ci les chaises rustiques en bois, le charbon de bois, le bois de feu, les poteaux traités et le sciages ont été produits jusqu'à ce jour par les SCFE.

1/ Le Projet GCP/PER/030/SWE "Apoyo al aprovechamiento de plantaciones forestales de una comunidad campesina del Cusco" est exécuté par la FAO dans le cadre d'un accord de fonds fiduciaires passé entre celle-ci et la Suède. Il est lié à un projet bien plus important (INFOR/FAO/Pays-Bas) portant sur le bois de feu et le développement des communautés locales.

2/ Small communal forest-based enterprises.

Dans l'évaluation des marchés pour les articles des petites entreprises forestières deux contraintes ont été prises en considération: tout d'abord, les bois précieux de la Selva (que l'on trouve dans toute la Sierra) sont très recherchés pour les travaux de menuiserie; deuxièmement on ne pouvait proposer aux SCFE des produits exigeant l'emploi de machines coûteuses et des spécialisations trop poussées. Pour les produits choisirs, la plupart des techniques employées on déjà été testées dans de petites entreprises familiales et une seule SCFE importe certains constituants importants.

Tournage d'un pied de chaise dans un atelier rural communautaire

Marchés et technologie par produit

Chaises

La fabrication de chaises est le type de petite entreprise forestière communautaire la plus courante. Il existe actuellement huit ateliers qui disposent en général d'un tour en bois construit sur place et actionné par une roue hydraulique fonctionnant grâce à une chute de cinq metres d'eau provenant de petits ruisseaux ou des canaux d'irrigation. Ces ateliers requièrent peu de matières premières, environ deux à trois arbres par semaine suivant leur taille, produisent jusqu'à 40 chaises en six journées de travail et emploient normalement cinq personnes. La valeur nette de la production varie en fonction du rendement et selon que les chaises sont vendues au sein de la communauté à un faible prix ou commercialisées à l'extérieur à un prix plus élevé. A Huaraz, la valeur nette a été calculée à $ E.U. 12/m^3 de bois rond mais si l'on tient compte du faible coût de substitution des ouvriers, la valeur réelle de la production est bien plus élevée.

Le matériel et les outils nécessaires à l'atelier coûtent moins de $ E.U. 500 et, même si l'on y ajoute les coûts de formation et le capital d'exploitation, les frais totaux ne dépassent pas $ E.U, 1 000.

Il existe au niveau local un marché bien développé pour les chaises dans certaines parties du pays (Huaraz, Huancayo), tant pour usage local que pour la vente dans les grandes villes de la côte. On est en train de les introduire dans d'autres zones (Cusco) où elles ont obtenu un certain succès. Il existe également une demande au niveau de la communauté mais à des prix extrêmement faibles.

Charbon de bois

Les principaux acheteurs du charbon de bois produit dans les communautés sont les restaurants locaux, notamment ceux spécialisés en poulet frit. Dans certains cas il a été possible de s'accorder avec ces acheteurs pour que le matériel soit livré directement par les communautés sur une base régulière. Un autre groupe de clients de moindre importance est représenté par les les forgerons locaux.

Les charbon de bois est produit dans une communauté de Huaraz au moyen d'un four métallique transportable du type Mark 5. A Cusco deux communautés produisent du charbon de bois selon une méthode mise au point localement en utilisant un four qui associe les caractéristiques du four métallique avec celles de la simple fosse en terre. Ce four a un rendement quelque peu inférieur à celui du Mark 5 (16 à 18% contre 25%), mais en raison de son coût initial beacucoup plus faible ($ E.U.150 contre $ E.U. 800) il représente une solution de rechange plus à la portée de maintes communautés.

Le rendement du Mark 5 a été d'environ 250 Kg de charbon de bois en trois à quatre jours, une équipe de deux hommes actionnant le four. Les gains obtenus se sont élevés à $ E.U. 14/m^3 de bois rond. A Cusco les bénéfices ont été légèrement inférieurs à cause d'un rendement plus faible et d'un temps de refroidissement plus long de la fosse (cycle de cinq à six jours). Par rapport à la production de bois de feu, les bénéfices ont été 1,5 fois supérieurs.

Les industries forestières rurales confèrent aux arbres une valeur accrue

Traitement des perches et poteaux

Le traitement des poteaux a commencé à Huaraz en tant qu'industrie communautaire, l'objectif étant de vendre ces poteaux à l'Electroperu (la compagnie d'électricité de l'Etat). On s'aperçut bien vite qu'à cause de la haute rentabilité de cette entreprise et de la situation de monopsone du marché (les communautés elles-mêmes achetaient leurs poteaux à l'Electroperu), des accords passées entre l'acheteur et les producteurs établis excluaient du marché les nouveaux producteurs.

On utilise le processus "Boucherie" pour traiter les poteaux. Ce processus consiste à faire absorber une solution de CCB (cuivre, chrome et borax) par un poteau de bois frais mesurant normalement de 8 à 11 mètres. Grâce à une pression correspondant à une chute de cinq mètres, cette solution pénètre dans le poteau incliné à travers l'une de ses extrémités et l'imprégne totalement en deux jours. Les installations Boucherie portatives utilisées dans le projet produisent six poteaux en deux jours, une équipe de quatre hommes faisant fonctionner l'installation. Elles peuvent être aisément modifiées de manière à produire jusqu'à 12 poteaux en deux jours. Les gains sont de l'ordre de $ E.U. 23/m^3 de bois rond pour les poteaux destinés au transport d'énergie à faible voltage (utilisés dans les communautés) et de $ E.U. 28/m^3 de bois rond pour ceux à voltage plus élevé (employés pour les lignes électriques entre les communautés). Le coût de l'installation et de l'équipement accessoire nécessaire à son fonctionnement (instruments pour l'abattage à la main des arbres, etc.) s'élève à environ $ E.U. 1 000.

Dans le cadre d'un nouveau plan, les CENFOR (organisme administratif de l'INFOR au niveau du département)[2/] de Huaraz, Huancayo et Cusco ont maintenant chacun leur propre installation qu'ils prêtent, accompagnée des services d'aide technique nécessaires, aux communautés participant à des projets d'électrification pour leur permettre de traiter des poteaux provenant de plantations collectives ou individuelles. Les communautés peuvent économiser environ 10 pour cent sur les coûts d'un projet d'électrification en traitant leurs poteaux dans le cadre de ce plan au lieu de les acheter à l'Electroperu. Il est attendu qu'à long terme elles puissent se constituer en fournisseurs directs et fiables de poteaux traités et accéder ainsi aux marchés.

2/ INFOR Instituto Nacional Forestal y de Fauna
CENFOR Centro Forestal

Sciage et menuiserie

Un cas très particulier impliquant les SCFE péruviennes est le projet FAO/SIDA/INFOR réalisé dans la communauté de Juan Velasco Alvarado a Cusco. Il s'agit de l'unique projet qui ait été tenté sur une échelle industrielle avec les communautés; il consiste en une petite scierie, un atelier de menuiserie et la production de charbon de bois, de bois de feu et d'autres produits secondaires. Le projet fut créé grâce à une donation de $ E.U. 150 000 du SIDA avec l'objectif de montrer aux communautés de la Sierra les bénéfices qu'elles pouvaient tirer de petites industries forestières communautaires. La scierie est encore en cours d'installation ce qui fait que l'on ne dispose d'aucune information sur sa productivité et sa rentabilité.

Régime de propriété des entreprises et gestion

Les entreprises appartiennent sans exception à la communauté tout entière mais les formes de gestion varient en fonction de décisions collectives. Les diverses formes de gestion sont décrites ci-après:

a) L'entreprise est dirigée par un comité (comme pour toute activité collective traditionnelle telle que l'irrigation, etc.). Le comité est contrôlé par le Conseil d'administration de la communauté qui à son tour relève de l'Assemblée générale pour les décisions importantes. La communauté encaisse tous les revenus et paie les ouvriers.

b) L'entreprise est dirigée par un comité (comme au point a) ci-dessus) mais le travail est accompli en tant que tâche communautaire obligatoire et non comme un travail salarié. En guise de compensation les participants sont exemptés d'autres tâches.

c) L'Assemblée générale désigne un groupe pour gérer l'entreprise. Le groupe reçoit 70 pour cent des revenus, les 30 pour cent restants allant à la communauté. Cette dernière fournit le bois rond exploité collectivement.

d) La SCFE est louée à un menuisier par la communauté. Le menuisier embauche des ouvriers et achète le bois de la communauté. Il s'agit là d'un cas extrême de privatisation de la SCFE.

e) Dans le cas du Projet FAO/SIDA/INFOR une entreprise légalement constituée a été formée au sein de la communauté pour administrer la petite industrie. Les ouvriers salariés devront être des membres de la communauté et leur recrutement et le niveau de leurs salaires seront approuvés par l'Assemblée générale.

L'environnement nécessaire au développement des SCFE

Liaisons avec l'agriculture

La Sierra péruvienne est une terre âpre où la survie et le bien-être familial sont bien plus importants pour les populations que le développement. Leurs moyens de subsistence se fondent sur une série d'activités comprenant l'agriculture, l'élevage, l'artisanat et des travaux rémunéres au sein de la communauté et au dehors. Cette forme non spécialisée d'économie peut sembler primitive mais elle convient bien à l'environnement. Elle suit un processus complexe d'utilisation des différentes composantes et s'intègre bien dans les marchés a l'extérieur de la communauté. Les économistes péruviens estiment qu'environ 50 pour cent de la production sert à la consommation et que le reste est soit vendu soit troqué.

La situation économique et sociale du paysan de la communauté présente trois caractéristiques spécifiques qui exercent une influence sur les SCFE. En premier lieu, bien que ce paysan vive dans une communauté, ses décisions d'ordre économique sont prises en famille. C'est elle et non la communauté qui veille au bien-être de ses membres. Deuxièmement, c'est la famille qui est responsable de la quasi-totalité de la production, la communauté se limitant à allouer des terres aux familles et à entretenir l'infrastructure. En troisième lieu, en raison de sa situation économique précaire, le paysan éprouve une aversion profonde pour les risques. Il ne peut se permettre de subir des échecs dans ses entreprises économiques.

C'est pourquoi les SCFE devraient servir de complément aux activités économiques de la population. En outre, si elles n'entravent pas les travaux agricoles, les paysans se montreront plus disposés à y participer au lieu d'aller en quête d'un emploi saisonnier en dehors de la communauté. En effet, l'agriculture demeure le pivot de l'économie de la Sierra et la seule source de sécurité pour ses habitants. Il importe dès lors que l'échelle des opérations de SCFE soit compatible avec cette réalité et que les solutions comportant l'emploi à plein temps d'ouvriers spécialisés ne soient adoptées que dans le cas de paysans sans terre ou de chômeurs confrontés à une émigration forcée.

Un agriculteur choisit des manches pour ses outils agricoles et pour son atelier

Occasions de développement et contraintes

Il semble que c'est dans le développement de SCFE n'exigeant qu'un faible investissement et offrant des produits répondant à une forte demande locale (notamment d'utilisateurs finals qui peuvent être atteints directement par le producteur) que l'on trouve les occasions les plus prometteuses. Ce faible niveau d'investissement permet aux entrepreneurs d'interrompre la production et de la reprendre aisément suivant les pressions exercées par d'autres activités économiques plus importantes. En outre, il n'implique qu'une technologie très simple qui consent à tous les ouvriers de participer si besoin et à toutes les fonctions de production, à l'exception de quelques rares tâches plus spécialisées. Le haut niveau de la demande permet à chaque producteur d'écouler aisément ses articles au prix courant. Les produits devraient être vendus de préférence directement aux consommateurs afin d'éviter le passage à travers les intermédiaires.

Certaines des SCFE qui répondent à ces critères produisent également des chaises en bois rustiques et d'autres meubles, du charbon de bois (dans certaines régions seulement car pour beaucoup d'autres le bois de feu est encore le combustible principal), du matériel simple de construction tel que des poteaux, des poutres et des sciages de long. En outre, il semble y avoir d'intéressantes perspectives pour la communauté dans le traitement économique des poteaux destinés aux lignes électriques du village.

Cependant un certain nombre de contraintes empêchent les villageois de profiter des ces occasions. Examinons celles d'ordre administratif. Tout d'abord, dans bien des cas il faut énormément de travail avant de pouvoir mettre en train une entreprise aussi petite soit-elle. Deuxiémement, des conflits opposent souvent les employés des SCFE et la communauté quant au niveau des salaires et à la

répartition des bénéfices. Dans plus d'un cas la communauté a offert des salaires si dérisoires que les ouvriers ont dû quitter. En troisième lieu, le groupe directement engagé dans la SCFE a tendance à privatiser l'entreprise, dès que se concrétisent des bénéfices, ce qui crée des frictions avec le reste de la communauté et compromet le principe même de la SCFE.

Il peut arriver que se crée au sein de la SCFE un groupe de pouvoir dont la présence devient la cause de ressentiment et qui n'est pas vu d'un bon œil par les chefs traditionnels de la communauté. Ces nouveaux groupes pourraient mettre en danger les privilèges dont jouissent ces chefs, à savoir l'utilisation incontrôlée des fonds communautaires et les gains qu'ils ont obtenu en agissant en qualité d'intermédiaires dans les ventes de forêts.

Les SCFE se heurtent également à de gros problèmes de marché lorsqu'elles cherchent à tirer parti des occasions. Ces problèmes portent souvent sur le maintien de rapports d'affaires indispensables, notamment pour le marché régional plus étendu, qui entraînent la nécessité de rendre visite aux acheteurs. Souvent aussi les petites entreprises sont forcées de faire appel à des intermédiaires coûteux. En outre, certains marchés rentables leur sont interdits à cause d'accords déjà passées entre les acheteurs et les producteurs existants. Parfois encore, elles sont obligées à recourir à de pots-de-vin pour réduire les coûts de transport. Faire face à toutes ces difficultés représente une grave contrainte pour les petites unités.

Les problèmes les plus sérieux auxquels sont confrontées les petites industries de la Sierra nous venons de les voir sont d'ordre administratif, organisationnel, ou concernent les marchés. C'est pour les éviter que le projet FAO/SIDA/INFOR encouragea la création d'entreprises communautaires de dimensions supérieures. Il semble toutefois que ce projet a également un certain nombre de difficultés à surmonter, dues notamment à la faible capacité administrative de l'organisation communautare traditionnelle de traiter des questions de caractère financier. En outre, ces projets exigent un niveau élevé de soutien institutionnel que l'administration publique n'est pas en mesure de fournir. De plus même ces projets de plus grande envergure ont du mal à opérer à plein temps et à recruter des ouvriers spécialisés.

Enfin, en raison des ressources limitées dont disposent les communautés, il est clair qu'elles devront se grouper pour assurer le fonctionnnement d'une scierie aussi petite soit-elle, ce qui à son tour multiplie les problèmes administratifs et les besoins d'un appui institutionnel.

Chargement de grumes sur un râtelier dans la Sierra péruvienne

Les problèmes opérationnels principaux concernent la pénurie de matières primières, de financement et d'aptitudes techniques. Ceux d'ordre plus général portant sur l'organisation et les marchés on déjà été examinés dans cette section. En ce qui concerne les matières premières, les difficultés d'approvisionnnement en bois n'ont été expérimentées jusqu'ici que par le projet FAO/SIDA/INFOR où elles étaient clairement le résultat d'une évalutation incomplète des ressources forestières avant le démarrage du projet. Elles on été désormais surmontées moyennant l'achat de grumes en dehors du projet.

Dans le passé la quasi-totalité de l'équipement des SFCE a été le fruit de donations à la communauté qui fournissait pour sa part le matériel de construction et la main-d'œuvre locaux. La formation des ouvriers n'a pas non plus comporté de coût pour la population. Cette solution a donné de bons résultats compte tenu des fonds modestes investis dans la plupart des projets. Il est évident toutefois qu'il sera nécessaire de trouver d'autres sources de financement pour étendre les activités. Il existe déjà un atelier de fabrication de chaises qui a été établi grâce à un prêt octroyé à des conditions avantageuses par une ONG.

L'expérience montre que, s'il est vrai que les compétences techniques nécessaires pour faire fonctionner des petites entreprises s'acquièrent au bout de seules quelques semaines de formation sur le tas, il n'en demeure pas moins que les aptitudes de gestion, elles, demandent beaucoup plus de temps. Une formation à la gestion, aussi simple soit-elle, exige la capacité de lire, d'écrire et de faire des calculs simples, aptitudes que l'on trouve difficilement sur place. Or, elles sont à la base de toute formation administrative; des capacités de gestion adéquates (telles que la comptabilité) sont indispensables non seulement pour administrer les SFCE mais encore pour permettre à la communauté de les contrôler et d'établir ce faisant un rapport de confiance mutuelle.

Les leçons de l'expérience

Les produits et les types d'entreprise proposés aux communautés semblent leur convenir, compte tenu des occasions et des contraintes déjà mentionnées telles celles imposées par les liens des SCFE avec l'agriculture, la faiblesse administrative des organisations communautaires et l'insuffisance de l'appui institutionnel disponible.

Quand bien même il conviendrait d'orienter les SCFE vers les marchés extérieurs afin d'assurer leur viabilité économique, elles devront néanmoins pourvoir aux nécessités des membres de la communauté en termes de sous-produits (bois de feu, etc.). Il s'agit là d'un bénéfice tangible et immédiat qui stimulera l'appui de la population locale.

Puisque les SCFE font partie de la communauté, il est clair que les incitations en faveur des membres de celle-ci qui prennent part à l'entreprise devront être personnelles et suffisamment attrayantes pour justifier leur participation du point de vue de l'économie familiale.

Il faudra encore faire de nombreuses expériences et mener bien des enquêtes pour déterminer si la gestion communautaire de ces petites entreprises est réalisable et si elle s'harmonise avec les orientations naturelles du développment communautaire. Une solution de rechange pourrait consister à associer, comme pour l'agriculture, la propriété collective des SCFE à la gestion familiale.

Le choix des communautés et l'identification du type de SCFE à implanter devront se fonder sur une analyse bien plus méticuleuse des capacités organisationnelles de la communauté qu'on ne l'a fait jusqu'ici. Si l'on veut atteindre le niveau de participation communautaire requis pour assurer le succès des SCFE, il faudra mettre davantage l'accent sur la vulgarisation et la formation; de son côté la communauté devra participer dès le début à la formulation du projet. Les SCFE existantes ont trop souvent été le fruit d'un plan établi de l'extérieur, et maintes fois leur implantation dans les communautés a fait suite à une évaluation technique superficielle.

Tout projet de mise en place d'une SCFE devra comporter une longue période de suivi (souvent plusieurs années) afin de garantir sa durabilité.

Un engagement important en termes de capacités et de financement incombe aux CENFOR pour identifier les SCFE, choisir les communautés et fournir un appui tant immédiat qu'à long terme. A l'heure actuelle cependant les CENFOR ne sont pas en mesure de s'acquitter de ces tâches; il faudra dès lors créer un mécanisme d'appui pour les renforcer et leur permettre de remplir ces fonctions. Tous les facteurs semblent exister pour justifier la mise en route d'un projet financé internationalement dans la Sierra péruvienne.

Les petites entreprises de traitement des produits forestiers en Amérique latine: trois études de cas.

par

Per Chirstiansen
Swedforest – Consultant AB
Santo Domingo
République dominicaine

Généralités

Des efforts importants ont été déployés pour tenter de réduire la pauvreté rurale en Amérique latine. Ils ont porté à la fois sur la réforme des politiques et sur les programmes de développement rural de terrain. Un grand nombre de ces programmes intégrés avaient une composante forestière et c'est précisément dans ce domaine que l'auteur a recueilli les informations qui suivent. Les petites entreprises de traitement des produits forestiers possèdent un fort potentiel de croissance et, de ce fait, constituent une source prometteuse d'emploi; elles jouent un rôle important dans l'amélioration du niveau de vie et, à long terme, le développement des zones rurales. Ce document décrit et analyse des expériences liées à ces entreprises et met l'accent sur le rôle, la nature et la structure des organisations de producteurs et sur les institutions extérieures créées pour les appuyer. Il examine les aspects positifs et les faiblesses rencontrées et identifie les caractérisitiques principales de ces organisations et des institutions d'appui. Trois cas illustrant ces aspects et choisis dans des endroits très différents seront décrits ci-après.

Il conviendra, en analysant l'impact institutionnel sur le développement des petites entreprises de traitement des produits forestiers, de tenir compte de la filière tout entière, à savoir de la production jusqu'au marché. Des facteurs tels que l'infrastructure, la structure sociale, l'apporvisionnement en bois à long terme, l'exploitation et le transport, les circuits de distribution et les systèmes et la politique de commercialisation devront être considérés comme étant étroitement liés à l'entreprise.

La plupart des petites entreprises forestières examinées ici en tant que cas d'étude sont des compagnies privées appartenanant souvent à une seule personne. Il existe également divers types de coopératives, appuyées normalement par des gouvernements et autres institutions extérieures, dont certaines bénéficient d'une aide internationale.

Les activités traditionnelles de traitement à petite échelle les plus courantes, outre la production de bois de feu et la carbonisation, sont le sciage de long et le sciage mécanique, ce dernier effectué principalement au moyen d'une scie circulaire rudimentaire. De nombreux pays on jusqu'à 200 ou 300 de ces petites scieries qui fonctionnent souvent bien en deçà de leur capacité installée.

Ces petites scieries représentent parfois la base essentielle d'autres unités forestières de transformation qui convertissent les sciages en différents produits finis tels que meubles, boîtes, parquet, manches et moulures. Cette deuxième transformation est souvent intégrée à la première et s'effectue sur les mêmes lieux. Une scierie peut également fournir de la matière première à une série de petites unités de transformation du bois indépendantes,
unités appartenant normalement à des familles ou des individus.

Ce document se limitera à étudier le développement des petites entreprises rurales de trasformation du bois car ce matériau est le plus important des produits forestiers. D'autres activités telles que l'extraction de la résine, l'utilisation des arbres à fruit, les fabrications artisanales employant des matériaux autres que le bois n'ont souvent qu'une importance limitée à certaines zones et ne seront pas examinées ici. Pour le moment, l'appui extérieur dispensé à ces petites entreprises est très restreint, les institutions gouvernementales mettant avant tout l'accent sur les fonctions de contrôle et le respect des lois. Quelquefois ces institutions organisent des cours spéciaux de formation mais, d'une manière générale, il n'existe guère de services consultatifs systématiques et directs sur quelque matière que ce soit, et aucune forme de financement ou de crédit n'est mise à la disposition des entreprises.

Pour compenser la pénurie d'aide extérieure, les petits producteurs, tels les propriétaires de scieries, tendent a s'entraider. Souvent ils se groupent en associations ayant un intérêt commun et constituant une plateforme où sont discutées des questions relatives au marché, aux prix, etc. A cause de leur état de pauvreté chronique, ces associations sont trop faibles pour accomplir grand-chose et ne peuvent offrir à leurs membres qu'un appui technique et financier très modeste. Quelques petites entreprises s'occupent elles-mêmes de leur approvisionnement en matières premières, ont leur propre systeme d'aménagement forestier et possèdent des moyens d'exploitation et de transport; elles sont naturellement bien plus fortes que celles qui dépendent d'autres entrepreneurs pour satisfaire leurs besoins en maitères premières ou pour distribuer leurs produits finis.

Abattage au moyen d'une scie à chaîne

Etude de cas No. 1: Les petites entreprises forestières dans le projet Plan Sierra en République dominicaine

Le cadre

Le Plan Sierra est un projet de développement rural intégré réalisé dans les forêts de pins de la zone montagneuse du nord du pays. Le projet couvre quelque 250 000 hectares et s'étend sur quatre bassins versants. Il a démarré en 1979 et le gouvernement lui a consacré jusqu'ici un budget de $ E.U. 700 000. Au cours des années, le projet a pu obtenir un appui assez considérable de l'étranger à savoir des contributions bilatérales provenant de la Suède, les Pays-Bas, de la République fédérale d'Allemagne et des Etats-Unis d'Amérique et une aide internationale d'organisations telles que la Kellogg's Foundation et le Programme alimentaire mondiale des Nations Unies. Ses activités les plus importantes comprennent le reboisement au moyen d'essences forestières et de cultures vivaces, la conservation du sol, les cultures annuelles, le pâturage et le développement de l'industrie de transformation du bois provenant de forêts aménagées. De sous-programmes appuient également le Plan Sierra dans le domaine du développement de l'infrastructure, des services de santé, de la formation et de l'éducation, et de l'organisation sociale.

Une composante du projet qui revêt une importance considérable est l'octroi de crédit aux paysans. Ce crédit est normalement accordé à des groupes d'agriculteurs mais chaque membre du groupe est tenu de rembourser sa part moyennant les recettes de la récolte future, l'engagement du groupe étant la seule garantie damandée par les bailleurs de fonds. Bien que 70 pour cent de ce crédit aient été consacrés jusqu'à présent à la production de café, en 1985 le projet a commencé à accorder des fonds pour des investissements forestiers, outre l'aide technique aux propriétaires de forêts privées en matière d'élaboration et d'application pratique de plans d'aménagement forestier.

Quatre cents propriétaires de forêts ont été identifiés dans la zone du projet, 13 desquels totalisent 770 hectares. Ils sont actuellement engagés dans des activités de boisement, d'aménagement des forêts et de production de bois rond, mais quelques-uns d'entre eux pourrraient à l'avenir implanter de petites industries de transformation de leurs propres ressources forestières. Pour éviter la surexploitation en vue d'un revenu immédiat, le nouveau code forestier de 1985 impose aux propriétaire l'obtention d'un permis spécial de la "Comisión Tecnica Forestal" avant d'exploiter leurs forêts. Les permis n'est délivré que si un plan d'aménagement rationnel est en cours.

Dans le cadre du projet intégré, un sous-programme connu sous le nom de "Celestina" et financé par la Suède poursuit l'objectif d'aménager environ 4 000 hectares de forêts de pins *(Pinus occidentalis)* sérieusement surexploitées et dégradées et de transformer les produits récoltés dans une unité industrielle de traitement dotée de deux scieries et d'autres installations. L'objectif primordial de ce plan d'aménagement est de restaurer et d'exploiter les forêts endommagées en vue, d'une part d'obtenir à long terme un rendement économique accru et, de l'autre, d'exercer un impact social sur le projet en offrant un emploi et une formation aux membres des 110 familles (600 personnes) vivant dans la zone de Celestina en âge de travailler. Le programme se propose enfin d'assurer à la population l'autosuffisance grâce à la transformation et la commercialisation d'un volume annuel total de produits forestiers d'environ 6 000 m^3.

Dans la région du Plan Sierra il existe environ 40 petites entreprises forestières toutes situées à moins de 30 km de Celestina. Elles produisent principalement des meubles et des objets d'artisanat et la plupart d'entre elles sont de petite taille et ont un seul propriétaire. Les meubles fabriqués sont de type rustique et souvent mal finis. Il existe cependant un marché local actif pour les petites ateliers alors que les plus grands peuvent vendre leurs produits sur le marché national. Certaines de ces entreprises emploient jusqu'à 15 personnes et les propriétaries sous-traitent également d'autres ouvriers, souvent des femmes, pour effectuer chez eux des élements préfabriqués de meubles ou d'autres opérations spéciales, ce qui a un excelllent effet sur l'emploi dans la région.

Problèmes et appuis institutionnels

Parmi les principaux problèmes rencontrés ont peut citer une organisation interne déficitaire et un manque de coopération entre les entreprises même lorqu'il s'agit de résoudre des problèmes communs liés au financement et à la commercialisation, la qualité médiocre de la matière première, l'humidité du bois scié, la taille des planches qui ne correspond normalement pas aux besoins et qui résulte en gaspillages inutiles et en prix élevés, et des produits défectueux qui ne peuvent être vendus que sur le marché local à des prix relativement modiques. En outre, seules les grandes entreprises possèdent un circuit de distribution organisé et ont de bons rapports avec le marché. La plupart des autres producteurs ne disposent d'aucun système de distribution et ont très peu de contact avec les centres de commercialisation. Ils manquent également de crédits à des taux avantageux et n'investissent pas assez dans l'expansion de l'entreprise.

Jusqu'à présent l'appui institutionnel s'est montré fortement déficitaire. La plupart des entreprises auraient de bonnes chances d'augmenter leur production et d'en améliorer la qualité si elles pouvaient compter sur un appui technique et économique adéquat. La majorité des entrepreneurs achètent leur matière première au Projet Celestina qui est le seul producteur de sciages de toute la région. En vue d'améliorer cette situation, le projet se propose d'élaborer un programme spécial de formation pour les propriétaires et les employés, et de mettre au point des techniques de fabrication aux fins de relever la qualité des produits. Des spécialistes internationaux formeront les instructeurs nationaux qui, à leur tour, dispenseront des cours de formation et des conseils sur les techniques et le nouveau matériel nécessaires à améliorer la production.

Une analyse détaillée des besoins d'aide est encore en cours de préparation mais on peut d'ores et déjà indiquer les domaines où les nécessités sont le plus pressantes:

a) évaluation des exigences en matières premières de l'entreprise;

b) estimation des marchés locaux et autres, et mise au point de systèmes de commercialisation et de distribution appropriés permettant d'acheminer les produits vers les débouchés principaux.

c) examen des problèmes de transport et recherche des solutions appropriées;

d) choix de mesures visant à améliorer la qualité des produits moyennant le perfectionnement des aptitudes, le développement de solutions techniques de rechange et des investissements accrus en équipement;

e) octroi de capital d'investissement et d'exploitation;

f) promotion de meilleurs systèmes d'organisation, notamment coopération entre fabricants de produits analogues pour ce qui est de l'achat conjoint de matières premières, de la commercialisation, de la politique des prix, de l'entreposage et de la distribution.

Etude de cas N°. 2: Les petites scieries à scie circulaire de la côte du Pacifique en Colombie

Le cadre

Ce cas sera présenté brièvement en tant qu'exemple montrant comment quelque 40 petites entreprises traditionnelles dotées de scie circulaire ont pu survivre dans des conditions économiques précaires et pratiquement sans soutien extérieur. La situation de cette industrie fut étudiée en 1982; il ressortit de cet examen que ces petites entreprises auraient eu un bon potentiel de développement à condition de mettre au point une stratégie commune leur assurant une nouvelle structure, des possibilités de commercialisation et de crédit, des sources fiables de matières premières et une aide extérieure.

La côte du Pacifique a toujours été le lieu traditionnel des activités d'exploitation en Colombie. Les forêts denses tropicales côtières constituent la source dominante de matière première pour l'industrie de transformation du bois de feuillus. Cette zone côtière est caractérisée par de fortes précipitations (de 6 000 à 8 000 mm par an), de sols argileux, une faible pression démographique et une absence d'infrastructures. La construction de routes dans ces conditions revient très cher, ce qui explique pourquoi tous les transports se font par voie fluviale. La zone souffre également d'une structure sociale inadéquate et d'un faible niveau de vie. L'étude de cas couvre environ 40 scieries dans la région du fleuve San Juan, à environ 50 km au nord du port de Buenaventura.

Toutes les installations sont de type rustique traditionnel munies de scie circulaire et appartiennent à de petites compagnies privées ou à des individus. A l'exception de quelques installations pourvues de nouvelles machines, de moteurs diesel et de bâtiments neufs, l'équipement et les machines sont normalement vétustes et ont de 10 à 40 ans.

Certaines scieries obtiennent des permis annuels pour la coupe de volumes préétablis de bois mais l'approvisionnement en matières premières s'effectue d'ordinaire par l'entremise d'entrepreneurs spécialisés en exploitation, pour la plupart des indigènes vivant en amont du fleuve, qui acheminent les grumes en faisceaux de 20 à 200 pièces par flottage jusqu'aux scieries où ils négocient la vente avec les propriétaires.

A quelques exceptions près, les scieries ne fonctionnent qu'à 10 à 30 pour cent de leur capacité installée. Les contraintes majeures s'opposant au développement de la production sont les suivantes:

a) Pénurie de grumes due en partie au fait que pendant la saison sèche le flottage devient impraticable et en partie à l'absence de fonds pour rétribuer les entrepreneurs qui livrent le bois et veulent être payés au comptant. Souvent ils sont obligés d'attendre jusqu'à trois semaines à la scierie avant de recevoir leur dû.

b) Carence de pièces détachées: étant vétustes les scieries ont souvent besoin de pièces de rechange mais le manque de capital d'exploitation ne permet pas de les stocker. Elles sont donc obligées d'interrompre leurs opérations pendant des mois soit pour attendre la livraison de ces pièces, soit parce qu'elles ne peuvent en financer l'achat.

c) Problèmes liés à l'entreposage des produits et à leur commer-cialisation: Normalement les propriétaires de scieries ne disposent ni de bateaux pour livrer leurs produits sciés, ni d'entrepôts, ni d'une organisation de commercialisation à Buenaventura. D'ordinaire ils sont obligés d'attendre l'arrivée d'acheteurs ou d'intermédiaires et de négocier la vente sur place à des prix défavorables.

d) Excés de gaspillage et qualité médiocre dus au mauvais état de l'équipement et au manque de compétence des opérateurs.

Certains problèmes ont leur origine dans l'absence d'une politique structurée s'appliquant à toutes les industries du bois et qui établit que seules les scieries dotées de la meilleure gestion, de l'équipement le plus perfectionné, de l'emplacement le plus approprié et capables de survivre soient développées et incorporées dans un plan de réinvestissement financé de l'extérieur. Le groupe des scieries moins favorisées et souffrant de problèmes économiques chroniques devraient alors être autorisées à cesser leur activité ou renoncer à l'appui extérieur. Le manque d'un cadre politique est encore aggravé par la faiblesse du soutien institutionnel. L'appui extérieur limité qui est disponible tend à porter sur l'octroi de permis d'exploitation et autre soutien administratif analogue. Il existe une association de propriétaires de scieries dont les activités principales sont la fixation des prix. Elle n'offre cepedant qu'une aide technique et financière modeste à ses membres en raison du manque de fonds.

Rôle possible des organisations d'aide

S'ils pouvaient compter sur une aide efficace pour affronter les problèmes décrits plus haut, les propriétaires de scieries auraient de bonnes possibilités de croissance et de développement en tant que groupe. L'accès aux réserves forestières de la région est aisé et le marché extérieur peut absorber des produits en bois de feuillus à des prix raisonnables. Si elle se veut efficace, l'aide devra être accordée sur une longue période, se montre souple et gagner la confiance des entrepreneurs. A ce propos il semble que les organisations d'aide publiques s'en soient attirées bien peu ayant souvent été associées par le passé à des changements motivés politiquement.

Afin d'améliorer la situation, il faudrait dispenser une assistance technique; comprenant la formation, et une aide financière internationales à l'association des propriétaires de scieries laquelle est également appuyée par le Département de l'agriculture et de l'industrie et l'Association nationale de l'industrie du bois. Ces institutions devraient s'unir pour élaborer un programme destiné à développer les entreprises de sciage et les aider à résoudre leurs problèmes les plus pressants. L'assistance technique internationale et le financement à l'aide d'un système de prêts à des conditions avantageuses, ainsi que la coopération internationale, seraient également à recommander. La réalisation de ces objectifs se ferait par l'intermédiaire d'une équipe choisie de spécialistes techniques qui mettrait au point un système permettant d'organiser et de renforcer l'association en vue d'en obtenir une efficacité accrue dans tous les domaines.

Etude de cas N°. 3: Les coopératives forestières de production au Guatemala

Le cadre

Cette troisième étude de cas porte sur une coopérative forestière de production composée de 48 membres, la San Juan Ixcoy Ltd., qui fut fondée en 1978. Elle est située dans le nord-ouest de l'Altiplano et ses membres possedent de petites parcelles forestières de pins généralement mal coupés et dégradés. Les membres de la coopérative appartiennent tous au groupe ethnique "nativos" dont 80 pour cent sont analphabètes. Dans la région vivent 50 pour cent de la population (trois millions) dont seuls 45 pour cent environ sont économiquement actifs.

La densité du réseau routier dans ces montagnes n'est que d'un mètre par hectare (la densité recommandée pour une bonne gestion forestière est de 10 à 20 mètres par hectare). Il en résulte que les zones forestières très étendues ne peuvent être exploitées de manière rentable à cause des prix trop élevés du transport. D'où un très faible niveau de développment rural.

Il est estimé que plus de 50 pour cent du bois est brûlé au cours de défrichements effectués pour faire place à l'agriculture itinérante. Des volumes restants exploités, environ 90 pour cent sont convertis en bois de feu et charbon de bois. L'industrie forestière "moderne" consiste en 155 scieries enregistrées pour tout le Guatemala. La plupart d'entre elles ont une production annuelle de moins de 5 000 pieds cubes (par journée de travail) ce qui est très inférieur à la capacité installée. La majeure partie des scieries sont situées près de la capitale, sur les deux côtes et dans la Province de Petén alors que dans les montagnes (où se concentrent les peuplements de pins) il y a très peu de scieries mécanisées. Cependant on y pratique souvent le sciage de long. On trouve également un grand nombre de petites entreprises produisant des meubles, des boîtes et des objets d'artisanat en bois, notamment dans les villes.

Le cadre institutionnel

Le décret-loi N°. 1653 de décembre 1966 contôle les coopératives dans les exploitations de l'Etat et confère le mandat légal de promouvoir les coopératives dans le pays tout entier à la Surintendance des banques (Ministère de l'économie), au Ministère de l'agriculture et à l'Institut national de la transformation agricole (INTA). Il n'existe pas de fédération pour les coopératives forestières exclusivement. C'est dont l'Institut forestier, INFOR, qui en a la responsabilité principale, fonction dont il s'acquitte par le biais d'un groupe spécial de promotion. Les membres de la coopérative forestière San Juan Ixcoy Ltd. ont participé à des cours organisés par la Fédération des coopératives agricoles (FEDECOAC).

Ouvrieres d'une coopérative guatémaltèque débitant du bois à l'aide d'une scie à chaîne

En mai 1978, un nouveau plan basé sur le code forestier a été mis au point pour le développement du secteur forestier; ce plan proposait 26 programmes différents y compris un projet visant à renforcer les activités des coopératives forestières. La sous-section "Coopératives forestières" relevant de l'Unité de promotion et d'évaluation d'INFOR est directement chargée de développer et de promouvoir les coopératives forestières et ce, en étroite collaboration, d'une part avec le Département des coopératives agricoles qui dépend du Ministère de l'agriculture et, de l'autre, avec un conseiller spécialisé en coopératives sous la tutelle de la Présidence de la République. Les bureaux locaux d'INFOR dans les sous-districts participent de manière très limitée à ces activités de promotion et d'appui.

Le groupe de promotion au siège d'INAFOR a effectué des études de factibilité et socio-économiques et a entrepris la formation des nouvelles coopératives forestières. Avant le mois d'août 1978 un projet spécial FAO/PCT avait fourni une assistance technique à la mise au point de ce programme. Malheureusement ce projet international, qui était commandité par l'Eglise luthérienne et une fédération internationale de coopératives, pris fin trop tôt pour atteindre ses principaux objectifs, à savoir dispenser des conseils aux coopératives forestières pilotes et former le personnel ou des équipes nationaux. Les travaux réalisés jusqu'à ce jour on été, dans certains cas, fort louables mais il est de toute évidence nécessaire de renforcer cette section d'INAFOR er d'améliorer son niveau technique et financier de manière à lui permettre de satisfaire les besoins. Il pourrait être nécessaire de la remplacer par une fédération spéciale de coopératives forestières plus autonome qui aurait le pouvoir juridique et les moyens financiers pour relever la plupart de ses responsabilités. Une fédération semblable serait financée à long terme par des contributions provenant des différentes coopératives forestières mais, au cours des 10 à 15 premières années, il lui faudra une aide financière extérieure et une assistance technique.

Le mouvement coopératif forestier est situé dans des zones spécifiques de l'Altiplano et son objectif principal est de promouvoir la production, l'industrialisation et la commercialisation des produits forestiers au moyen d'une exploitation rationnelle de forêts privées et collectives. La coopérative se propose de regrouper en unités plus vastes les terres forestières actuellement morcelées en très petites parcelles, aux fins d'assurer une exploitation plus rentable des ressources et de disposer de réserves de matière première suffisantes pour la future industrialisation de la région. Les avantages prévus comprennent des prix plus rémunérateurs pour les produits, des incitation à aménager économiquement et à long terme les forêts existantes, un niveau d'emploi accru et un environnement rural amélioré.

Les objectifs plus immédiats visent à assurer une exploitation rationnelle des ressources forestières moyennant, d'une part l'implantation d'industries forestières qui permettront une utilisation optimale des matières premières et, de l'autre, une participation organisée pour les ventes de bois rond aux scieries des membres de la coopérative ainsi qu'à d'autres industries. Une autre fonction essentielle est la création de marchés rentables pour tous les produits. A long terme, la coopérative pourrait se proposer l'objectif d'accroître la production de matières premières en vue d'approvisionner une industrie forestière plus importante et d'améliorer le niveau de vie des populations rurales.

L'expérience montre que, pour réaliser un développement adéquat des coopératives forestières, les activités initiales auront besoin d'investissements plutôt élevés. Ceux-ci devraient être compatibles dans chaque cas avec les possibilités de production et de commercialisation de l'entreprise. En 1980 le montant minimal pour ces investissements variait entre $ E.U. 70 000 et 90 000. En général, les nouvelles coopératives manquent également de capital d'exploitation; il faudra dès lors soit obtenir des crédits de banques locales soit faire appel à la coopération internationale. Une grande partie des investissements effectués en faveur des nouvelles coopératives proviennent de donations internationales octroyées par le biais de projets pilotes.

Conformément à un contrat passé entre le gouvernement et la Banque interaméricaine de développement (IDB), la Banque nationale de développment (BANDESA) avait les moyens d'offrir des crédits aux coopératives guatémaltèques. Les conditions de ces prêts présentaient des avantages du point de vue des délais de remboursement et des taux d'intérêt. Cependant, les démarches nécessaires pour les obtenir étaient très compliquées et une série de clauses les accompagnaient qu'il n'était pas toujour facile de respecter. Ainsi, deux ans après avoir présenté sa demande à la BANDESA, la coopérative de San Juan Ixcoy n'a pas encore reçu de crédits.

Un problème particulier qui se pose en matière de prêts est celui des garanties. Le gouvernement a examiné la possibilité que le matériel sur pied, les terres boisées mais non pourvues de forêts et les produits futurs constituent des garanties pour les crédits à long terme selon des périodes fixées à l'avance dans le plan d'aménagement. INAFOR interviendrait dans l'évaluation des garanties si l'entreprise intéressée le demandait.

Les coopératives de production existantes sont toutes munies de scie circulaire, de matériel d'exploitation et d'un tracteur forestier qu'INAFOR prête ou donne en location pour les activités initiales. Les revenus en découlant seront versés à un fonds spécial destiné au développement de nouvelles coopératives.

Les 48 membres de la coopérative forestière de San Juan Ixcoy ne sont pas tous propriétaires de forêts. Certains participent aux opérations d'aménagement forestier et à la transformation du bois rond. Les propriétaires de forêts prennent également part à ces travaux car ils représentent d'ordinaire leur unique source de revenu. Ces propriétaries possèdent une zone forestière totale d'environ 1 000 hectares formée de parcelles variant entre 5 et 100 hectares. Une partie de la forêt appartient à la Municipalité de San Juan Ixcoy. L'aménagment forestier comprend un plan dynamique de coupe blanche des forêts de pins dégradés et de reboisement.

La coopérative forestière se propose d'exploiter au mieux les arbres et d'éviter les gaspillages dans la production de grumes pour ses propres scieries, de poteaux et de bois de feu pour la vente ou pour ses fours à chaux. En effet le produit non ligneux le plus important est la chaux dont le prix est très faible. Une petite scierie à scie circulaire fut implantée en 1978 avec une capacité installée de 2 000 pieds cubes par journée de huit heures, à savoir une production annuelle de 450 000 pieds cubes. Cependant, au bout de huit ans, la scierie ne produisait encore que 40 à 50 pour cent de sa capacité installée à cause d'une administration et d'une organisation des opérations fortement déficitaire.

Par ailleurs, on assistait à un changement constant d'opérateurs spécialisés qu'il était difficile de prévoir. A cause de longues distances séparant la scierie des marchés intérieurs, de l'absence d'un marché local dans la région et de prix anadéquats la rentabilité était très faible. Quelques produits se vandaient au site de la scierie, ce qui facilitait la commercialisation, mais les prix étaient souvent fixés par des intermédiaires.

INAFOR a élaboré un plan de financement économique pour la période 1978-83 visant l'exploitation plus rationnelle des ressources pour en améliorer la rentabilité. Ce plan prévoyait une augmentation de la production de 175 000 à 300 000 pieds cubes. On calcula également que le volume d'équilibre pour 1983 se situait à 160 000 pieds cubes de production annuelle. L'analyse montre que le projet coopératif pourrait avoir de bonnes chances de réussite encore qu'il aura fortement besoin d'une assistance technique à long terme et, probablement, d'un appui international pour atteindre ses objectifs.

La coopérative emploie au total 32 membres. Une brève analyse des coûts de la main-d'œuvre révèle de fortes anomalies en matière de salaires. Les différences entre ouvriers spécialisés et non spécialisés sont minimales et le personnel de gestion est dans l'ensemble mal payé. C'est probablement là qu'il faut rechercher la raison de la faible motivation générale.

La mise au point et l'établissement de coopératives forestières de production au Guatemala se sont heurtés à des problèmes spécifiques dont les principaux sont les suivants:

a) les membres potentiels se méfiaient souvent des objectifs de la coopérative. Il ne croyaient pas que les bénéfices leur reviendraient et étaient au contraire convaincus que la coopérative deviendrait une entreprise commerciale utilisant les ressources forestières de la région;

b) le niveau d'éducation extrêmement faible a créé de nombreuses difficultés d'ordre administratif et organisationnel ainsi qu'en matière de transfert des aptitudes;

c) les directeurs ne s'acquittaient pas toujours adéquatement de leurs fonctions;

d) des salaires insuffisants et des conflits locaux provoquaient un roulement continu d'ouvriers spécialisés, diminuant de ce fait la rentabilité de l'entreprise;

e) le financement représentait une contrainte majeure;

f) les coopératives forestières n'avaient pas de programme à long terme (10 à 15 ans) et elles ne recevaient pas suffisamment d'aide extérieure pour leur permettre de démarrer sur des bases solides;

g) le mouvement coopératif ne jouissait pas de la protection juridique accordée aux compagnies privées et qui facilite un grand nombre de problèmes administratrifs et financiers.

Analyse et conclusions

Les cas présentés dans ce document et l'expérience acquise dans d'autres pays ou régions d'Amérique latine montrent que des organisations de producteurs sont souvent mises en place en faveur des petites entreprises forestières. Ces organisations sont nécessaires pour promouvoir des intérêts communs et pour dispenser une aide technique et économique à leurs membres; elles offrent aux producteurs des occasions de se rencontrer, de discuter et résoudre de concert des problèmes et d'évaluer les progrès de leurs industries. Cependant la capacité de bien des associations existantes de réaliser ces objectifs est plutôt faible et ce, en raison de ressources financières limitées et d'un savoir-faire technique et administratif insuffisant pour susciter le développement des industries de leurs adhérents.

Une organisation de producteurs devrait idéalement être solidement établie dans la zone et jouir de la confiance de ses membres. C'est là que devraient se discuter des questions d'intérêt commun telles que les stratègies de production, la commercialisation (y compris la fixation des prix), la livraison et l'entreposage des produits manufacturés, la négociation des prêts et la coordination de l'aide technique et administrative. Les organisations devraient engager un spécialiste ou une équipe de personnes formées pour les guider dans leurs activités. Elle devraient en outre disposer d'une administration décentralisée œuvrant au niveau de l'industrie des membres afin de maintenir avec eux des rapports étroits et leur prêter le cas échéant son concours.

Le faible appui octroyé par les institutions nationales aux petites entreprises forestières privées est en grande partie imputable au manque de fonds et de savoir-faire technique, à des projets à trop grande échelle, géographiquement trop étendus et ayant des objectifs trop ambitieux par rapport aux ressources disponibles, à la centralisation excessive des organisations d'aide envisagées et à un manque de coordination interinstitutionnel au niveau des producteurs qui est à l'origine de malentendus et de conflits. En outre, bien trop de programmes d'aide à court terme sont approuvés sans qu'ait été envisagé leur prolongement. Il paraît impératif de faire en sorte que l'aide soit dispensée pendant au moins deux à trois législatures, l'appui le plus intensif étant octroyé au cours des premières années.

Compte tenu des nombreux problèmes auxquels se heurtent les petites entreprises, on pourrait dire que le préalable d'une stratégie rationnelle permettant le démarrage de programmes d'appui au développment est une aide institutionnelle extérieure forte et bien équilibrée. Cependant pour tirer le meilleur parti possible de cette aide, les producteurs auront besoin d'une bonne organisation intérieure dont le personnel serait formé par l'institution extérieure, de manière à pouvoir relever les fonctions de soutien, traiter les questions d'intérêt commun et dispenser une aide technique et administrative à chaque entreprise. Dans bien des cas il sera nécessaire de faire appel à la coopération internationale pour financer les investissements et les coûts opérationnels et transférer le savoir-faire technique et en matière d'administration et de commercialisation au personnel national, aux équipes locales de spécialistes et aux propriétaires et employés des entreprises.

CAHIERS TECHNIQUES DE LA FAO

ÉTUDES FAO: FORÊTS

1. Contrats d'exploitation forestière sur domaine public, 1977 (A* E* F*)
2. Planification des routes forestières et des systèmes d'exploitation, 1977 (A* E* F*)
3. Liste mondiale des écoles forestières, 1977 (A/E/F*)
3 Rév. 1 - Liste mondiale des écoles forestières, 1981 (A/E/F*)
3 Rév. 2 - Liste mondiale des écoles forestières, 1986 (A/E/F*)
4. La demande, l'offre et le commerce de la pâte et du papier
   Vol. 1, 1977 (A* E* F*)
   Vol. 2, 1978 (A* E* F*)
5. The marketing of tropical wood in South America, 1978 (A* E*)
6. Manuel de planification des parcs nationaux, 1978 (A* E* F*)
7. Le rôle des forêts dans le développement des collectivités locales, 1978 (A* E* F*)
8. Les techniques des plantations forestières, 1979 (A* Ar*** C* E* F*)
9. Wood chips, 1978 (A* C* E*)
10. Estimation des coûts d'exploitation à partir d'inventaires forestiers en zones tropicales, 1980
    1. Principes et méthodologie (A* E* F*)
    2. Recueil des données et calculs (A* E* F*)
11. Reboisement des savanes en Afrique, 1981 (A* F*)
12. China: forestry support for agriculture, 1978 (A*)
13. Prix des produits forestiers, 1979 (A/E/F*)
14. Mountain forest roads and harvesting, 1979 (A*)
14 Rév. 1 - Logging and transport in steep terrain, 1985 (A*)
15. AGRIS foresterie. Catalogue mondial des services d'information et de documentation, 1979 (A/E/F*)
16. Chine: industries intégrées du bois, 1980 (A* E* F*)
17. Analyse économique des projets forestiers, 1980 (A* E* F*)
17 Sup. 1 - Economic analysis of forestry projects: case studies, 1979 (A* E*)
17 Sup. 2 - Economic analysis of forestry projects: readings, 1980 (A*)
18. Prix des produits forestiers 1960-1978, 1980 (A/E/F*)
19 Pulping and paper-making properties of fast growing plantation wood species
   Vol. 1, 1980 (A*)
   Vol. 2, 1980 (A*)
20/1. Amélioration génétique des arbres forestiers, 1985 (A* E* F*)
20/2. A guide to forest seed handling, 1985 (A*)
21. Influences exercées par les essences à croissance rapide sur les sols des régions tropicales humides de plaine, 1982 (A* F*)
22/1. Estimation des volumes et accroissement des peuplements forestiers, 1980
   Vol 1 - Estimation des volumes (A* E* F*)
22/2 Estimation des volumes et accroissement des peuplements forestiers, 1980
   Vol. 2 - Etude et prevision de la production (A* E* F*)
23. Prix des produits forestiers 1961-1980, 1981 (A/E/F*)
24. Cable logging systems, 1981 (A*)
25. Public forestry administration in Latin America, 1981 (A*)
26 La foresterie et le développement rural, 1981 (A* E* F*)
27. Manuel d'inventaire forestier, 1981 (A* F*)
28. Small and medium sawmills in developing countries, 1981 (A* E*)
29. La demande et l'offre mondiales de produits forestiers 1990 et 2000, 1982 (A* E* F*)
30. Les ressources forestières tropicales, 1982 (A/E/F*)
31. Appropriate technology in forestry, 1982 (A*)
32. Classification et définitions des produits forestiers, 1982 (A/Ar/E/F*)
33. Exploitation des forêts de montagne, 1984 (A* F*)
34. Espèces fruitières forestières, 1982 (A* E* F*)
35. Forestry in China, 1982 (A*)
36. Technologie fondamentale dans les operations forestières, 1982 (A* E* F*)
37. Conservation et mise en valeur des ressources forestières, 1982 (A* E* F*)
38 Prix des produits forestiers 1962-1981, 1982 (A/E/F*)
39. Frame saw manual, 1982 (A*)
40 Circular saw manual, 1983 (A*)
41. Techniques simples de carbonisation, 1983 (A* E* F*)
42 Disponibilités de bois de feu dans les pays en développement, 1983 (A* F*)
43. Systèmes de revenus forestiers dans les pays en développement, 1987 (A* E* F*)
44/1. Essences forestières, fruitières et alimentaires, 1984 (A* F*)
44/2. Essences forestières, fruitières et alimentaires, 1986 (A* E* F*)
44/3 Food and fruit-bearing forest species, 1986 (A* E*)
45. Establishing pulp and paper mills, 1983 (A*)
46. Prix des produits forestiers 1963-1982, 1983 (A/E/F*)
47. Technical forestry education-design and implementation, 1984 (A*)
48. Land evaluation for forestry, 1984 (A* E*)
49. Le débardage de bœufs et de tracteurs agricoles, 1986 (A* E* F*)
50. Transformations de la culture itinérante en Afrique, 1984 (A* F*)
50/1. Changes in shifting cultivation in Africa — seven case-studies, 1985 (A*)
51/1. Etudes sur les volumes et la productivité des peuplements forestiers tropicaux
   1. Formations forestières sèches, 1984 (F*)
52/1. Cost estimating in sawmilling industries: guidelines, 1984 (A*)
52/2. Field manual on cost estimation in sawmilling industries, 1985 (A*)
53. Aménagement polyvalent intensif des forêts au Kerala, 1985 (A* F*)
54. Planificación del desarrollo forestal, 1985 (E*)
55. Aménagement polyvalent intensif des forêts sous les tropiques, 1985 (A* E* F*)
56. Breeding poplars for disease resistance, 1985 (A*)
57. Coconut wood, 1985 (A* E*)
58. Sawdoctoring manual, 1985 (A*)
59 Les effets écologiques des eucalyptus, 1986 (A* E* F*)